

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA  
EMPRESA CAUMETAL LUASRO DEDICADA A LA FABRICACIÓN  
DE ARTÍCULOS DE CAUCHO Y MATRICERÍA EN LA CIUDAD DE  
QUITO.**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL  
PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA  
COMERCIAL**

**DIANA SHARLYNN SALGUERO CHAMORRO**

**DIRECTOR: MGTR. CHRISTIAN FAJARDO**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS  
ORGANIZACIONES**

**QUITO, FEBRERO 2017**

**DIRECTOR:**

Mgtr. Christian Fajardo

**INFORMANTES:**

Ing. Ramiro Soria

Mgtr. David Hidalgo

## **DEDICATORIA**

A Dios por su maravillosa voluntad, amor incomparable, y su misericordia infinita. A mis padres por su apoyo incondicional, fortaleza, guía, amor y paciencia. A mis hermanos y sobrinos por toda su ayuda y cariño. Y a mi hermana Michelle por todo lo que representa en mi vida.

*Diana Salguero*

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por su divina voluntad, por su amor incomparable que no aprueba que me sienta sola, y por la fortaleza que me da para no dejarme vencer por las pruebas de la vida.

A mi mamá por ser la razón de mí existir, por su guía, comprensión, fortaleza, por ser el apoyo en cada uno de mis pasos y por el amor que día a día me brinda.

A mi papá por ser alguien incondicional, por el esfuerzo diario para sacar adelante a mi familia, por el apoyo en cada etapa de mi vida.

A mis hermanos por el apoyo brindado en todo el proceso de mi vida y la carrera.

A mis sobrinos por todo el amor brindado.

A mi director Mgtr. Christian Fajardo por todo el apoyo y el conocimiento compartido para la elaboración del presente trabajo.

A mi grupo de amigas incondicionales, por tantos años de amistad y mis amigos que sin ellos nada sería lo mismo.

*Diana Salguero*

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN, 1

### 1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA CAUMETAL LUASRO, 1

- 1.1 ANTECEDENTES DE CAUMETAL LUASRO, 1
  - 1.1.1 HISTORIA DE CAUMETAL LUASRO, 1
- 1.2 CONDICIONES ACTUALES DE LA EMPRESA CAUMETAL LUASRO, 2
- 1.3 GENERALIDADES DE LA EMPRESA CAUMETAL LUASRO, 6
  - 1.3.1 NOMBRES O RAZÓN SOCIAL, 6
  - 1.3.2 LÍNEAS DE PRODUCTO, 6
  - 1.3.3 IMAGEN CORPORATIVA, 7
  - 1.3.4 RUC, 8
- 1.4 ENTORNO GENERAL Y ESPECÍFICO, 9
  - 1.4.1 ENTORNO GENERAL, 9
    - 1.4.1.1 Componente socio demográfico cultural, 9
    - 1.4.1.1 Componente tecnológico, 9
    - 1.4.1.3 Componente ecológico, 10
  - 1.4.2 ENTORNO ESPECÍFICO, 10
    - 1.4.2.1 Competidores, 10
    - 1.4.2.2 Clientes, 12
    - 1.4.2.3 Proveedores, 14

### 2. MARCO TEÓRICO, 16

- 2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, 16
  - 2.1.1 DEFINICIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, 16
  - 2.1.2 IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, 17
  - 2.1.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, 19
- 2.1 ESTRATEGIAS DE PLANIFICACIÓN, 22
  - 2.2.1 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS, 22
  - 2.2.2. OBJETIVOS DE LAS ESTRATEGIAS, 22
  - 2.2.3 TIPOS DE ESTRATEGIAS, 24
  - 2.2.4 DIMISIÓN DE LAS ESTRATEGIAS, 25
  - 2.2.5 ESTILOS Y ENFOQUES DE LAS ESTRATEGIAS, 28
- 2.3 MODELO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, 29
  - 2.3.1 MISIÓN, 29
  - 2.3.2 VISIÓN, 30
  - 2.3.3 VALORES ESTRATÉGICOS, 30
  - 2.3.4 ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO, 31

### **2.3.5 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA, 33**

## **3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA CAUMETAL LUASRO, 35**

### **3.1 ENCUESTA, 35**

#### **3.1.1 OBJETIVOS DE LA ENCUESTA, 35**

#### **3.1.2 DISEÑO DE LA ENCUESTA, 36**

#### **3.1.3 CORRIDA DE LA ENCUESTA, 37**

#### **3.1.4 TABULACIÓN DE LA ENCUESTA, 38**

#### **3.1.5 REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS RESULTADOS E INTERPRETACIÓN, 38**

##### **3.1.5.1 Edad, 38**

##### **3.1.5.2 Género, 39**

##### **3.1.5.3 ¿Qué tipo de calzado utilizas más seguido?, 40**

##### **3.1.5.4 ¿Qué tan seguido utiliza zapatos formales o casuales?, 41**

##### **3.1.5.5 ¿Qué tan seguido compra zapatos formales o casuales?, 42**

##### **3.1.5.6 ¿Qué es lo que más le gusta de las suelas de caucho?, 43**

##### **3.1.5.7 ¿Qué le cambiaría a la suela?, 44**

##### **3.1.5.8 ¿Conoce los beneficios de utilizar suelas de caucho?, 45**

##### **3.1.5.9 En general ¿cómo ha sido su experiencia con el producto?, 46**

##### **3.1.5.10 En comparación con otros productos similares, ¿cómo considera**

la calidad del producto?, 47

### **3.2 VALORES EMPRESARIALES, 48**

#### **3.2.1 MISIÓN, 48**

#### **3.2.2 VISIÓN, 48**

#### **3.2.3 CÓDIGO DE ÉTICA DE LA EMPRESA, 48**

##### **3.2.1.1 Código de ética para accionistas y propietarios, 49**

##### **3.2.1.2 Código de ética para Administradores y directivos, 50**

##### **3.2.1.3 En relación con los proveedores y clientes de la Empresa, 52**

##### **3.2.1.4 En relación con los competidores de la Empresa, 53**

##### **3.2.1.5 En relación con los empleados de la Empresa, 54**

##### **3.2.1.6 En relación con la sociedad civil, 55**

### **3.3 POLÍTICAS ORGANIZACIONALES, 56**

#### **3.3.1 PARA EMPLEADOS, 56**

#### **3.3.2 PARA CLIENTES, 57**

#### **3.3.3 PARA PROVEEDORES, 58**

### **3.4 PLANEACIÓN, 58**

#### **3.4.1 OBJETIVOS LARGO PLAZO, 58**

#### **3.4.2 OBJETIVOS A CORTO Y MEDIANO PLAZO, 59**

##### **3.4.2.1 Objetivos departamento de Marketing y ventas, 59**

##### **3.4.2.2 Objetivos departamento de Producción, 59**

##### **3.4.2.3 Objetivos departamento financiero, 60**

##### **3.4.2.4 Objetivos departamento de Recursos Humanos, 60**

#### **3.4.3 ANÁLISIS FODA, 61**

#### **3.4.4 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, 65**

#### **3.4.5 PLANIFICACIÓN OPERATIVA (POA) Y TÁCTICA, 67**

##### **3.4.5.1 Departamento de finanzas, 68**

3.4.5.2	Departamento de Marketing y Ventas,	69
3.4.5.3	Departamento de Productividad,	70
3.4.5.4	Departamento de Recursos Humanos,	71
<b>3.4.6</b>	<b>PLANIFICACIÓN DE CONTINGENCIA,</b>	<b>72</b>
3.5	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL,	74
3.5.1	Organigrama estructural,	74
3.5.2	Organigrama funcional,	75
3.6	CONTROL,	76
3.6.1	MONITOREO ADMINISTRATIVO EMPRESARIAL,	76
3.6.1.1	Monitoreo Administrativo Empresarial,	77
3.6.1.2	Monitoreo administrativo de empleados,	78
3.6.1.3	Monitoreo administrado de clientes,	79
3.6.1.4	Monitoreo administrado de proveedores,	80
<b>4</b>	<b>EVALUACIÓN DE RESULTADOS PREVIO A LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA,</b>	<b>81</b>
4.1	ACTIVOS FIJOS,	81
4.1.1	ACTIVOS INTANGIBLES,	82
4.2	COSTOS Y GASTOS,	82
4.2.1	COSTOS DE VENTA,	82
4.2.2	GASTOS ADMINISTRATIVOS,	84
4.3	ESTADO DE SITUACIÓN PROYECTADO PARA EL AÑO 2017,	85
4.4	ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL,	86
4.5	PRESUPUESTO,	87
4.5.1	INGRESOS,	87
4.5.2	EGRESOS,	87
4.6	ESTADOS FINANCIEROS,	88
4.6.1	ESTADO DE SITUACIÓN PROYECTADO,	88
4.6.2	ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL,	90
4.6.3	FLUJO DE EFECTIVO,	91
4.7	MÉTODOS DE EVALUACIÓN QUE TOMAN EN CUENTA EL VALOR DEL DINERO A TRAVÉS DEL TIEMPO,	92
4.7.1	VALOR PRESENTE NETO (VPN o VAN),	92
4.7.2	TASA INTERNA DE RETORNO (TIR),	92
4.7.3	TASA DE DESCUENTO,	93
4.7.4	PERIODO DE RECUPERACIÓN DE INVERSIÓN,	94
4.7.5	RELACIÓN BENEFICIO COSTO,	94
4.8	MÉTODOS DE EVALUACIÓN QUE NO TOMAN EN CUENTA EL VALOR DEL DINERO A TRAVÉS DEL TIEMPO,	95
4.9	PUNTO DE EQUILIBRIO,	97
4.10	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD,	98
<b>5</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES,</b>	<b>99</b>
5.1	CONCLUSIONES,	99
5.2	RECOMENDACIONES,	100



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Pregunta 1, 40
Tabla 2. Pregunta 2, 41
Tabla 3. Pregunta 3, 42
Tabla 4. Pregunta 4, 43
Tabla 5. Pregunta 5, 44
Tabla 5. Pregunta 6, 45
Tabla 7. Pregunta 7, 46
Tabla 8. Pregunta 8, 47
Tabla 9. Pregunta 9, 48
Tabla 10. Pregunta 10, 49
Tabla 11. Matriz FODA, 49
Tabla 12. Matriz de factores externos, 50
Tabla 13. Matriz de factores Internos, 51
Tabla 14. Planificación estratégica, 66
Tabla 15. POA Finanzas, 68
Tabla 16. POA Marketing y Ventas, 69
Tabla 17. POA Producción, 70
Tabla 18. POA Recursos Humanos, 71,
Tabla 19. Plan de contingencia, 73
Tabla 20. Monitoreo Administrativo Empresarial, 77
Tabla 21. Monitoreo Administrativo Empleados, 78
Tabla 22. Monitoreo Administrativo Clientes, 79
Tabla 23. Monitoreo Administrativo Proveedores, 80
Tabla 24. Activos Fijos, 81
Tabla 25. Activos Intangibles, 82
Tabla 26. Costos de venta, 83
Tabla 27. Gastos Administrativos, 84
Tabla 28. Balance de Situación Proyectado, 85
Tabla 29. Estado de resultado Integral, 87
Tabla 30. Presupuesto de ingresos, 88
Tabla 31. Presupuestos de egreso, 88
Tabla 32. Estado de Situación proyectado, 90
Tabla 33. Estado de Resultado Integral, 91
Tabla 34. Flujo de caja, 92
Tabla 35. VAN, 93
Tabla 36. Reclutados del TIR, 94
Tabla 37. Tasa de Descuento, 94
Tabla 38. Periodo de recuperación, 95
Tabla 39. Relación costos beneficios, 96

Tabla 40. Indicadores, 97

Tabla 41. Punto de equilibrio, 98

Tabla 42 Análisis de sensibilidad, 99

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Galpón de producción,	5
Figura 2. Galpón de metal mecánica,	5
Figura 3. Oficinas Administrativas,	6
Figura 4. Molino Abierto,	7
Figura 5. Torno,	7
Figura 6. Centro mecanizado CNC,	8
Figura 7. Imagen corporativa,	9
Figura 8 RUC,	10
Figura 9, Maquinaria CNC,	11
Figura 10. Buestán,	13
Figura 11. Cáceres,	14
Figura 12. Novapiel,	15
Figura 13. Resiquim,	16
Figura 14. Top trading,	17
Figura 15. Diseño de encuesta,	38
Figura 16. Fórmulas Muestra,	39
Figura 17. Fórmulas Muestra,	39
Figura 18. Pregunta 1,	40
Figura 19. Pregunta 2,	41
Figura 20. Pregunta 3,	42
Figura 21. Pregunta 4,	43
Figura 22. Pregunta 5,	44
Figura 23. Pregunta 6,	45
Figura 24. Pregunta 7,	46
Figura 25. Pregunta 8,	47
Figura 26. Pregunta 9,	48
Figura 27. Pregunta 10,	49
Figura 28. Organigrama estructural	
Figura 29. Organigrama funcional	

## **ESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de titulación es una propuesta de implementación de una planificación estratégica para la empresa Caumetal Luasro, donde se define la filosofía corporativa para el mejor funcionamiento de la empresa y sus colaboradores. También se integra la planeación a corto, mediano y largo plazo donde se analiza la viabilidad de implementar estrategias para alcanzar los objetivos propuestos.

En el primer capítulo se recopila la información de la historia de la empresa, y su trayectoria en el país, también se analiza en el entorno en el que la empresa se desarrolla. Permitiendo de esta manera conocer de una manera general la situación actual de la empresa.

En el segundo capítulo se recopila información teórica fundamental sobre la planificación estratégica, donde se definen los conceptos y sus componentes para la implementación en la empresa. Y se procede en el tercer capítulo con el diseño de la filosofía corporativa, se analiza la matriz FODA, EFI, EFE, la planificación operativa y táctica por áreas de la empresa con sus respectivas estrategias para alcanzar los objetivos propuestos.

En el cuarto capítulo se analiza la situación financiera de la empresa y como la propuesta ayudaría a tener un mejor rendimiento en los próximos 5 años de proyección. Y

finalmente, se realizan las conclusiones y recomendaciones para la empresa, donde se realiza el análisis final para la propuesta de implementación

## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad, la elaboración de productos de caucho y matricera ha ido mejorando gracias a los avances tecnológicos, lo que permite mejorar la calidad del producto de caucho y un excelente acabado en la matricera.

La empresa Caumetal Luasro fue creada por Luis Salguero y Susana Chamorro, la empresa permanece en el mercado 40 años y se dedica a la elaboración de productos de caucho como son moquetas para autos, suelas y tapas para calzado, empaques para línea blanca entre otros.

La empresa en toda su trayectoria ha sido conocida por la calidad de sus productos y la atención personalizada a sus clientes. Y con el pasar del tiempo la empresa ha ido mejorando sus productos gracias a la inversión en tecnología, pero la empresa posee falencias, las cuales se presentan en el área administrativa y ventas.

Al no poseer una estructura organizacional y funcional bien establecida se presentan diversas dificultades ya que no se ha establecido un código de ética y políticas para clientes, proveedores, empleados etc. lo que genera insatisfacción y conflictos.

Es la razón por lo que se propone la implementación de una planificación estratégica para mejorar los procesos de producción, mejorar el ambiente laboral, aumentar el nivel de ventas

Y establecer objetivos a nivel general como departamental para efectivizar el funcionamiento de la empresa.

## **1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA CAUMETAL LUASRO**

### **1.1 ANTECEDENTES DE CAUMETAL LUASRO**

En el presente capítulo se presentarán las principales características corporativas de la empresa Caumetal Luasro, Se revisará su iniciación e historia, así como su estructura, principales recursos, productos, servicios, y el ámbito en el que se desenvuelve su economía.

#### **1.1.1 Historia de Caumetal Luasro**

La empresa Caumetal Luasro se constituyó en el año de 1971 en la ciudad de Quito- Ecuador por el Sr. Luis Salguero Rivero y Susana Chamorro. Fue constituida como persona natural, cuya actividad productiva es orientada a la fabricación de artículos de caucho, con una participación en el mercado nacional de aproximadamente cuarenta y cinco años.

Las primeras instalaciones fueron en la dirección de los Naranjos N44-74 y Granados; con maquinaria como: un molino abierto, tres prensas pequeñas, matrices y otras herramientas. Con estos activos implementa distintas líneas de producto orientado principalmente a la línea industrial.



Los principales clientes fueron: Ecuatoriana de Artefactos S.A.(ECASA) y Siderúrgica Ecuatoriana (SIDECA).

Con el pasar del tiempo, la empresa comienza a tener un crecimiento sostenido lo que le permite adquirir nuevas instalaciones, maquinaria lo que le permite implementar otra área dentro de la empresa. La nueva planta comienza a funcionar en la dirección de los Aceitunos E 76-5 y Eloy Alfaro con nueva maquinaria como: molino abierto, bambury, centro mecanizado CNC y otras máquinas para el taller de matricería.

Con la implementación de esta infraestructura incursiona en otros sectores de producción como el calzado con la fabricación de suelas de caucho para clientes como FAME de las fuerzas Armadas y Calzado Cáceres, siendo hasta la actualidad el cliente y producto estrella de la empresa.

## 1.2 CONDICIONES ACTUALES DE LA EMPRESA CAUMETAL LUASRO

La empresa “Caumetal Luasro” está ubicada en el sector norte de la ciudad de Quito en un área de aproximadamente 1.500 metros cuadrados distribuidos de la siguiente manera:

- Un galpón para mezcla del caucho y producción.



**Figura 1. Galpón de producción**

**Fuente:** (Registro fotográfico de Caumetal Luasro)

- Un galpón para metal-mecánica.



**Figura 2. Galpón de metal- mecánica**

**Fuente:** (Registro fotográfico de Caumetal Luasro)

- Oficinas para el departamento administrativo.



**Figura 3. Oficinas Administrativas**

**Fuente:** (IP Interiores)

En la empresa laboran seis personas distribuidas de la siguiente manera: cuatro en el departamento de producción, y dos el departamento administrativo.

La maquinaria solamente es utilizada en un 40 % de su capacidad productiva, en la actualizad se trabaja con lo siguiente:

- Un molino abierto



**Figura 4. Molino abierto**

**Fuente:** (Registro fotográfico de Caumetal Luasro)

- Torno



**Figura 5. Torno**

**Fuente:** (Registro fotográfico de Caumetal Luasro)

- En el área de la metal-mecánica trabaja el Centro Mecanizado CNC



**Figura 6. Centro mecanizado CNC**

**Fuente:** (Registro fotográfico de Caumetal Luasro)

### 1.3 GENERALIDADES DE LA EMPRESA CAUMETAL LUASRO

#### 1.3.1 Nombres o razón social

Se tomó el nombre de la empresa en base a su creador. Salguero Rivero Luis Alberto, nombre comercial “Caumetal Luasro”.

#### 1.3.2 Líneas de producto

La empresa Caumetal Luasro cuenta con la siguiente línea de productos:

- Llantas de caucho para carretilla.
- Piezas y partes para la línea blanca de electrodomésticos.
- Piezas y partes para la línea industrial.
- Moquetas para automóviles de caucho.
- Piezas y partes para calzado como: suelas, tacos, tacones, cercos y planchas de caucho.

### 1.3.3 Imagen corporativa



**Figura 7. Imagen corporativa**

**Fuente:** (Caumetal Luasro)



## 1.3.4 RUC

**SRI** REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES

NUMERO RUC: 1700082308001

APELLIDOS Y NOMBRES: SALGUERO RIVERO LUPE ALBERTO

NOMBRE COMERCIAL: CAUMETAL LUASRO CAUCHO METAL

CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS

DEBIDO LLEVAR CONTABILIDAD: SI

CALIFICACION ARTESANAL: NUMERO:

FECH. NACIMIENTO:	25/04/1987	FECH. ACTUALIZACION:	06/06/2014
FECH. INICIO ACTIVIDADES:	03/01/1992	FECH. SUSPENSION DEFINITIVA:	
FECH. INSCRIPCION:	01/03/1997	FECH. REINICIO ACTIVIDADES:	

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS DE CAUCHO CONSTITUIDOS EN TODO O EN PARTE POR

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: TICHONCHAS Capital: QUITO Parroquia: CHALUPICHAU (LA CONCEPCION) Calle: EL NOROCCIDENTE 1500  
Intersección: HERMANOS LITNERAS Referencia: A TRES CUADROS DEL COLEGIO DON BOSCO. Teléfono: 363417644  
Email: conchasa.lucasro@nashua.com

ENTRADA ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS

- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- \* DECLARACION DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACION MENSUAL DE IVA

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:	del 001 al 001	ABIERTOS:	1
JURISDICCION:	1 REGIONAL NOROCCIDENTE	CERRADOS:	0

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS DIVERGAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, así como asumo la responsabilidad legal que de esto se derivan por el Código Tributario, Art. 11 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC.

Usuario: CERN050715 Lugar de emisión: QUITOPAEZ RUC ET Y Fecha y hora: 06/06/2014 08:48:10

Página 1 de 2

Figura 8. RUC

Fuente:

(Empresa

Caumetal

Luasro)

## 1.4 ENTORNO GENERAL Y ESPECÍFICO

### 1.4.1 Entorno general

#### 1.4.1.1 Componente socio demográfico cultural

La empresa Caumetal Luasro se encuentra ubicada en Quito con su principal planta en la calle Eloy Alfaro y aceitunos (sector industrial).

#### 1.4.1.2 Componente tecnológico

La empresa cuenta con tecnología de última generación lo que permite dar un acabado de mejor calidad a las matrices que se producen en la empresa dando como resultado un producto final de excelente calidad. Actualmente la empresa realizó una actualización de la maquinaria CNC.



**Figura 9. Maquinaria CNC**

**Fuente:** (Registro fotográfico de Caumetal Luasro)



#### 1.4.1.3 Componente ecológico

El uso del caucho en el producto final como las suelas, moquetas, empaques etc. son de material biodegradable. La empresa también maneja a su maquinaria en torno a las horas de trabajo, lo que permite apagar la maquinaria solo cuando se utiliza, ahorrando energía eléctrica.

### 1.4.2 Entorno específico

#### 1.4.2.1 Competidores

La principal competencia de Caumetal Luasro son las suelas de PU, spanson, TR, PVC.

A continuación, se presenta los competidores directos de la empresa

- Calzado Buestán: es una empresa que inicia el 2 de agosto de 1996 con la fabricación de calzado para la satisfacción de las necesidades y demanda de los clientes.

La empresa ha tenido 3 reconocimientos por su calidad de producto y por ser el mejor proveedor del año 2011.

Su principal sucursal se encuentra en la Panamericana KM 7 ½ Av. José Andrade OE1-589 y Joaquin Mancheno.



Figura.10. Buestán

**Fuente:** (Servicio al cliente Buestán)

#### 1.4.2.2 Clientes

De acuerdo a la línea de producto los clientes son:

- Piezas y Partes de Calzado: Calzado Cáceres, Andicalzados, Dimar, Novapiel.
- En la Línea Industrial: Fundireciclar y Ecuavalvula.
- En las moquetas de caucho: Cliente independiente sin nombre comercial.

El principal cliente en la Ciudad de Quito es calzado Cáceres, sus locales se encuentran en varios de los centros comerciales de Quito, como lo son Quicentro norte y sur, CCI, centro comercial el Jardín, entre otros. La principal actividad es la venta de calzado y accesorios de cuero.



**Figura 11. Cáceres**

**Fuente:** (Empresa Cáceres)

Otro de los clientes más importantes de la empresa es calzado Novapiel, su planta se encuentra en el Valle de Quito y sus locales comerciales se encuentran en centro comercial Quicentro Norte, Scala Shopping, entre otros. Su principal función es la venta de calzado de cuero y artículos de caucho.



**Figura 12. Novapiel**

**Fuente:** (Empresa Novapiel)

#### 1.4.2.3 Proveedores

Para la adquisición de materiales se consideran los mejores costos, calidad y tiempo de entrega.

Entre los principales proveedores se encuentran:

- Resiquim
- Top trading
- Procaesa

Resiquim: es una empresa que se dedica a la venta de materia prima de alta calidad para todo tipo de industrias, su planta principal se encuentra en la Urbanización Carcelén.



**Figura 13. Resiquim**

**Fuente:**

(Resiquim.com)

Top Trading: es una empresa que tiene venta de productos industriales, farmacéuticos, alimenticios. Su planta principal se encuentra en Quito en el sector de Carcelén.



**Figura 14. Toptrading**

**Fuente:**

(empresa

Top

Trading)

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

#### **2.1.1 Definición de planificación estratégica**

El funcionamiento efectivo de una empresa se basa en el diseño de una planificación estratégica, dónde se la define según Lourdes (2014) como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos.

Al entender la planificación como una integración de todas las áreas que comprende una empresa según J.M Juran (1996) primero se requiere establecer los objetivos a los que la empresa desea llegar como también la misión y visión general de la empresa, para luego establecer las medidas que van ser tomadas para alcanzar dichos objetivos. Las empresas que se ajustan a una planificación tienen por objetivo cumplir con las metas establecidas por áreas, las cuales deben priorizar actividades para que el cumplimiento de dichas actividades alcance los niveles esperados de eficiencia y de esta manera facilitar el proceso del cumplimiento de las metas.

El proceso de la planificación se basa en la toma de decisiones. Las empresas que se ajustan a una planificación en un mundo competitivo son porque necesitan de cambios. Una de las principales razones por las que empresas cambian sus planes o se ajustan a una planificación es porque los resultados no respondieron a las expectativas del departamento y/o gerencia. Por lo que se debe indagar el problema principal y hacer los cambios respectivos según Cruz Lezama Osaín (2007).

La planificación estratégica contribuye según Cruz Lezama Osaín (2007) que los cambios que se va a realizar en las empresas puedan ser medidos según el tiempo que se establezca para tomar una decisión, es decir, a partir de la situación actual de la empresa se pone en marcha el plan y se mide a corto, mediano, largo plazo los índices según las expectativas y objetivos del área donde va a ser puesta en marcha el plan.

### **2.1.2 Importancia de la Planificación estratégica**

Como se mencionaba anteriormente, una buena planificación es la base para el éxito de una empresa. La planificación estratégica según Sonia Janeth Limas Suarez (2012) es importante porque ayuda a mejorar la competitividad de la empresa permitiendo que haya innovación continua en todos procesos de la entidad.



Según José Ariel Giraldo López (2004), la planeación de una organización como la vida misma siempre requiere de toma de decisiones, ya que planear algo permite proyectar lo que se quiere lograr a futuro como puede ser los resultados financieros, de marketing, producción etc. Sin dejar de lado la estabilidad política y económica.

Se pueden seguir pasos para que la empresa logre conseguir una adecuada planificación; primero se debe conocer bien a la empresa, tener un enfoque claro del tipo de negocio el cual se va a manejar, para así determinar correctamente la misión de la empresa, considerando a la misión como, el propósito de su existencia y de esta manera lograr encaminar la situación actual de la empresa, también se debe implementar una visión, considerando como visión a aquello que la empresa quiere llegar a ser. Tomando estos dos aspectos principales, se debe comenzar a suponer los objetivos generales de la compañía. Según José Ariel Giraldo López (2004).

Como un segundo paso, se debe conocer el mercado, las acciones externas que pueden ayudar a mejorar a la empresa o conocer los factores los cuales pueden perjudicar de cierta manera a la empresa, factores económicos como políticos, y de esta manera actuar frente a la incertidumbre de una manera más eficiente. De la misma manera se debe conocer los recursos de la empresa, debilidades y fortalezas, con un análisis FODA, el cual permite definir todos los aspectos de la empresa los cuales acceden la participación a la empresa en el mercado.

Para un tercer paso se evalúan y se desarrollan las estrategias para llegar a los objetivos previamente planteados, pero para formular una estrategia conforme a los objetivos se debe revisar la información de la empresa y complementarla con un análisis general donde se va determinando los problemas generales de la empresa y de la misma manera se determinarán los recursos actuales direccionándolos para que formen parte de la estrategia. Según José Ariel Giraldo López (2004).

Después de conocer los problemas generales se debe priorizarlos, ya que esto permitirá establecer la mejor estrategia y ponerla en acción ya que de esta manera se podrá controlar los problemas más graves que afectan a la empresa e ir midiendo los resultados conforme a los objetivos.

Como último paso, se debe evaluar las estrategias según las medidas de desempeño ya que esto permite una revisión periódica de los problemas tanto internos como externos conociendo así las fallas o debilidades para poder tomar así las debidas acciones preventivas o correctivas. Según José Ariel Giraldo López (2004).

### **2.1.3 Ventajas y Desventajas de la planificación estratégica**

La planificación estratégica busca obtener los resultados esperados por parte de gerencia, por lo que una buena planificación permite tomar decisiones al momento de medir el desempeño conforme a los objetivos.

En el proceso de la administración estratégica según Manuel Aristeo Hernández López (2014) puede tener cambios debido a la medición de indicadores o factores del desempeño, por lo que se toma como ventaja la manera en que la administración estratégica se puede concordar a los cambios por los que la compañía deba transitar a corto plazo, de este modo se cambian los objetivos, estrategias y medias para su implementación, ya que el resultado al no ser el esperado se debe reacomodar los indicadores. Tomando en consideración todos los posibles cambios a lo largo de la actividad de la empresa.

Según Manuel Aristeo Hernández López (2014), la administración estratégica permite reducir la incertidumbre de lo que puede llegar a pasar es decir que, con lo que se plantee la empresa y los riesgos que corre a lo largo de su actividad con una planificación bien elaborada reduce las posibilidades de que un factor externo como interno afecte a su rendimiento, además de prevenir estos riesgos las estrategias que se planteen pueden ser tomadas como acciones preventivas o correctivas.

Por otro lado, una de las ventajas más importantes de la administración estratégica según Manuel Aristeo Hernández López (2014), es que al hacer un análisis general tanto de la empresa como del mercado en el que participa gerencia puede reconocer las oportunidades y amenazas que se le presentan, y poder actuar frente a eso para poder de la misma manera que otros objetivos direccionar de la mejor manera las estrategias y ponerlas en acción conforme se considere un factor de riesgo o de oportunidad para la compañía.

Para la administración estratégica según Cruz Lezama Osaín (2007) las soluciones se centran en la solución de problemas y prevención de problemas futuros, por lo que su enfoque son los planes, programas, y proyectos que se espera por parte de la administración además que ocupa todos los recursos de la empresa sin dejar el lado intelectual como tecnológico para buscar siempre su eficiencia. Por otro lado, al detectar una deficiencia la controla y trata de corregirla.

Como todos los procesos de una empresa, la planificación no es uno de ellos debido a que la planificación de cada organización va conforme al giro de negocio, lo que quiere decir que no tiene un orden. Por lo que no se puede elaborar con una receta, tan solo tiene pasos básicos para seguir una adecuada planificación. Además, la planificación no se enfoca a la venta de un producto o servicio por lo que se puede invertir tiempo, dinero en una planificación que no resulta como se esperaba y son recursos que no se recuperan. Si la empresa presenta un problema técnico, la planificación estratégica no contempla este tipo de dificultades que condicionen la factibilidad del plan según Cruz Lezama Osaín (2007).

## 2.2 ESTRATEGIAS DE PLANIFICACIÓN

### 2.2.1 Definición de estrategias

Para determinar una estrategia primero se debe establecer un objetivo ya que la estrategia es un plan que tiene una serie de pasos o conceptos para el cumplimiento de dichos objetivos, según Gestiópolis (2017).

### 2.2.2. Objetivos de las estrategias

Un objetivo de la estrategia es colocar a la organización en una perspectiva tal, que le suministre realizar su misión con eficacia y eficientemente. Una buena estrategia de la empresa debe formar las metas de la organización, las políticas, y la táctica en un todo cohesivo, y se debe basar en realidades del negocio. La estrategia debe conectar a la visión, con la misión y las probables tendencias futuras según José Ariel Giraldo López (2014).

Las empresas en general implementan objetivos para medir la capacidad de cumplimiento o del desempeño según el indicador y conforme a los objetivos aplicar una estrategia, las empresas implementan sus objetivos de la siguiente manera según Ariel Giraldo López (2014).

- Conjuntos de valores de la empresa
- Misión de la naturaleza del negocio
- Políticas básicas de guías a las acciones de gestión
- Análisis de situación
- Supuestos del entorno para estimar el desarrollo futuro en las áreas variables exteriores de la empresa
- Diagnóstico de problemas y debilidades
- Diagnóstico de fuerzas y oportunidades
- Planteamiento de objetivos continuados y de objetivos específicos.
- Definición de estrategias y programas.
- Resumen financiero como expresión cuantitativa de los objetivos y programas.
- Ejecución de la estrategia.
- Estándares de rendimiento, es decir medida específica de control de resultados.
- Procesos de control sistemático para verificación del cumplimiento de los programas.

### **2.2.3 Tipos de estrategias**

Las estrategias utilizadas según Cristian Ramírez Gastón (2005) en cada área de la empresa según los objetivos planteados dependen de la situación actual de cada departamento, es por lo que cada estrategia actúa frente a cada problema general como específico por lo que se dividen según su participación en el corto o largo plazo.

Las estrategias están conformadas por 4 etapas, para elaborar una estrategia se debe hacer un análisis de la situación actual de la empresa el cual es calificado como análisis estratégico considerado como una primera etapa; al entender la situación actual de la empresa se prosigue con la siguiente etapa la cual se selecciona las rutas de llegada hacia los propósitos establecidos dónde se lo considera como planeamiento estratégico. Como tercera etapa se tiene a la implementación de la estratégica como el proceso de confección de los previstos en los planes. Para luego continuar con la última etapa que es el control estratégico el cual ajusta y hace correcciones durante el proceso de implementación para mantener un buen camino según Cristian Ramírez Gastón (2005).

Al considerar elaborar una estrategia se debe tomar en cuenta que existen varios tipos de estrategias que según Cristian Ramírez Gastón (2005) se dividen en:

- Estrategia corporativa: Toma las decisiones que alcanzarán en forma general a toda la empresa, conectando alta dirección y su finalidad con mantener un equilibrio de portafolio de negocios. En este nivel se establece la visión, misión de la empresa y políticas generales para el desarrollo de la organización.
- Estrategia competitiva: Son las decisiones de cada unidad de negocios. Su objetivo es crear y mantener un posicionamiento frente a la competencia, sus principales funciones son: Enfoque competitivo, acciones de expansión, ataques frente a la competencia.
- Estrategia funcional: Es aquella que se clasifica para cada unidad de negocios en particular que tiene por finalidad brindar un soporte operativo para cada área de la empresa.

#### **2.2.4 Dimisión de las estrategias**

Para elaborar una estrategia se necesita de tres elementos esenciales según el Instituto de Prospectiva Estratégica (1999), los cuales son las metas u objetivos que deben lograr, los medios para alcanzar la estrategia, es decir los recursos que van a implicar alcanzar las metas. Y las secuencias de acciones o



programas a desarrollar y llevar a cabo. Los tres elementos mencionados valida cualquier estrategia empresarial por lo que permite a la empresa la posibilidad de éxito en el mercado. Por lo general las estrategias se expresan por enunciados, los cuales van de acuerdo a la línea de producto o servicio ofrecido, los canales para tener acceso a los mercados, políticas funcionales tales como comercial y mercadotecnia, producción, organización y recursos humanos, I+D y tecnología, financiera, de comunicación e información, etc.

Existen 8 tipos de dimensiones de la estrategia según Mauricio Villabona (2011), las cuales van desde un enfoque hacia el futuro hasta formar una nueva identidad corporativa que se presentan a continuación:

El primer enfoque o dimensión se establece en base a la anticipación del futuro, es decir definir su misión, objetivos y la formulación de la estrategia y como alcanzarlos.

El segundo enfoque como dimensión habla de tomar acciones ya que las estrategias no están explícitas por lo que se las deben formular y hacer una reflexión frente a la realidad. Y existen 4 tipos de estrategias, intenciones estratégicas las cuales son decisiones no formalizadas; Estrategia deliberada las cuales son intenciones, pero no son aplicadas; Las estrategias realizadas las cuales son las que se aplican; Estrategias emergentes las cuales surgen del aprovechamiento de las circunstancias.

La tercera dimensión habla de una estrategia como método, es decir cómo alcanzar a la meta en función a los pasos que se debe dar para llegar a los objetivos.

La cuarta dimensión es la estrategia como posición y ventaja, lo que quiere decir como una estrategia puede ocupar un lugar específico para generar renta en términos económicos. Y en términos de comunicación como encontrar un lugar disponible en la mente del consumidor.

La quinta dimensión es la estrategia como marco referencial la cual indica el camino que se desea recorrer y la concreción de la estrategia plasmada en un documento escrito.

La sexta dimensión es la estrategia como perspectiva y visión la cual es dada por la sociedad y una visión que consiste en desencadenar tácticas, planes, programas, acciones, y controles.

La séptima dimensión es la estrategia como discurso y lógica de acción, donde la estrategia es capaz de dar conductas frente a una lógica de acción que permite comprometer acciones presentes y futuras.

La octava dimensión es la estrategia como relación con el entorno, la cual es una elección de la estrategia y que una empresa pueda relacionarse con el entorno.

### **2.2.5 Estilos y enfoques de las estrategias**

Según Martin Golonbek (2012), las estrategias tienen cuatro enfoques los cuales se manejan según lo que se quiera llegar a hacer, es decir, las estrategias se pueden analizar según como se planifica, según sus opciones, etc. Por lo que se ha colocado en cuatro diferentes enfoques.

El primer enfoque según Martin Golonbek (2012), es el clásico, el cual permite analizar, planificar y ordenar los resultados para llegar a las metas deseadas. Como la rentabilidad es el principal objetivo, se debe buscar los medios para conseguirlo por lo que se debe realizar un análisis racional, una separación entre concepción y ejecución, y buscar el máximo beneficio.

El segundo enfoque es el Evolucionista de la estrategia según Martin Golonbek (2012), el cual menciona que los mercados deben garantizar los beneficios máximos y se deben adaptar al medio, a pesar de que en la realidad puede que el entorno se haya adaptado a las empresas. La estrategia permite una ventaja temporal la cual los competidores la imitan y desgastan los beneficios iniciales. El tercer enfoque es el procesalista de la estrategia, el cual confía menos en la capacidad de mercado para garantizar la obtención de beneficios máximos.

El cuarto enfoque según Martin Golonbek (2012), es el enfoque sistémico de la estrategia, es decir la capacidad de las organizaciones para planear y actuar de manera efectiva en su entorno.

## 2.3 MODELO DE LA PLANIFICACIÓN ESTARTÉGICA

### 2.3.1 Misión

Se la define como un motivo o una razón de ser por parte de una organización, una empresa o una institución. Este motivo se enfoca en el presente, es decir, es la actividad que justifica lo que el grupo o el individuo está haciendo en un momento dado. (concepto.de, 2015).

El establecimiento de la misión en un negocio según Fred. R David (2008), se puede establecer de mejor manera al entender con certeza cuales son los productos o servicios que se pueden ofrecer a los clientes.

Según Crece negocios (2016) la misión de una empresa permite tener claro a lo que la empresa quiere llegar, es decir permite conocer, orientar las acciones u objetivos que la entidad desea lograr para de esta manera formular las estrategias y que tengan un camino logrando así coherencia.

Por otro lado, la misión permite que los empleados de la organización se sientan parte de la misión, por lo que al realizar su trabajo lo hacen de tal

manera para cumplir lo establecido y se sienten comprometidos con la empresa. Además la misión de una empresa le da identidad y le ayuda a distinguirla de otras empresas similares según Crece negocios (2016).

### **2.3.2 Visión**

El emprendimiento de un negocio surge de un conjunto de ideas para satisfacer ciertas necesidades, que como empresa se puede contribuir a satisfacer dichas necesidades, es por lo que según Fred R. David (2008) una visión requiere que sea basada en lo que la empresa quiere llegar a ser donde se incluye a las creencias, ideas iniciales, etc.

La visión de las entidades permite conocer las metas a las que se desea llegar. Desde luego deben ser realistas, medibles y alcanzables en el tiempo además la visión permite descubrir lo que la empresa quiere llegar a ser a futuro. Según Roberto Espinosa (2012).

### **2.3.3 Valores estratégicos**

Los Valores Estratégicos representan las convicciones o filosofía de la Alta Dirección respecto a qué nos conducirá al éxito, considerando tanto el presente como el futuro. Estos valores, es fácil descubrirlo, traslucen los rasgos fundamentales de lo que es la estrategia empresarial, parten de esta reflexión. (eumed.net, 2013).

Los valores son los principios éticos sobre los que se construye una empresa, y conforme va el crecimiento de la entidad los valores no cambian puesto que estos son la base para que una entidad sea llevada con ética frente a todos los aspectos, desde su fundación y todos los días de funcionamiento. Cuando una empresa tiene bien establecidos los valores crean pautas de comportamiento frente a diversas situaciones o aspectos como los son con empleados, clientes, compañeros de trabajo etc. Es por eso que una empresa con valores bien establecidos perseverará de la mejor manera. Según Roberto Espinosa (2012).

#### **2.3.4 Análisis interno y externo**

Para una empresa y su competitividad en el mercado es indispensable hacer un análisis de sus potenciales internos consideradas fortalezas y sus falencias como debilidades, pero también es necesario analizar los factores externos que pueden afectar a la empresa como puede ser detectar las oportunidades y amenazas. Según Daniela Rangel (2015).

Para el análisis del entorno de una entidad se debe identificar los acontecimientos de la empresa que va más allá del control de la misma, es decir el análisis externo tiene como objetivo detectar las cosas que pueden afectar o de la misma manera beneficiar a la empresa, como pueden ser factores económicos, políticos, sociales etc. Según Crece negocios (2016) Para realizar el análisis externo se recomienda elaborar un modelo de las cinco fuerzas de Porter donde:

Como primer paseo se determina las fuerzas clave del entorno, es decir todos aquellos factores que pueden afectar o influenciar en la empresa. Como un segundo paso se debe determinar fuentes de información, las cuales van a determinarse como fuente para sacar la debida información para mi análisis. Las fuentes de información se dividen en dos tipos, fuentes primarias, que son proveedores, distribuidores, vendedores, consumidores, clientes, competidores, trabajadores, etc. Y como fuente secundaria se tiene a diarios, revistas, etc. Para un tercer paso la recolección de información es indispensable, porque al tener las fuentes de información es importante canalizar de manera adecuada la información tomada.

Como un cuarto paso se toma a la evaluación de información donde se analiza toda la información tomada y es el momento donde se canaliza la información y se evalúa cómo puede afectar o traer beneficio a la empresa. Por ultimo al tomar la información se empieza a tomar decisiones y que se detectaron oportunidades y amenazas donde se debe poner en marcha la elaboración de estrategias para prevenir riesgos o caso contrario contrarrestar el problema.

Según Crece Negocio (2016), El análisis interno va de la mano con el análisis externo por lo que se puede identificar, evaluar los factores o elementos que existen dentro de una empresa. Por lo que se considera pertinente usar la herramienta de cadena de valor para analizar cuáles son los factores internos que ocasionan problemas o beneficios.

Como primer paso se debe determinar la información a recolectar, es decir se recoge la información que se toma como pertinente, como lo son los recursos y capacidades con los que la empresa cuenta. Para un segundo paso se debe determinar las fuentes, es decir buscar las fuentes de información como pueden ser los estados financieros de una entidad, como tercer paso se evalúa la información obtenida y se canaliza según lo que se considera beneficiosos o debilidad para la empresa. Finalmente se decide establecer los objetivos y formular estrategias que le permita a la empresa maximizar sus fortalezas y reducir sus debilidades conforme a los resultados obtenidos.

### **2.3.5 Formulación de la estrategia**

Al realizar una planeación se establecen objetivos los cuales deben ser alcanzados, pero de debe establecer el medio para llegar a los objetivos, es por eso que se elaboran estrategias según las metas establecidas.

Según José a. Contreras (2006), las estrategias se formulan para determinar los cursos que van a tomar las diferentes acciones que permitirán alcanzar los objetivos de la mejor manera, incluyendo consideraciones sobre la responsabilidad política, cultural, ética y social.

Para la elaboración de estrategias se toma en consideración las ventajas y desventajas, intercambios, costos, beneficios, etc. de las estrategias alternativas más atractivas para la empresa ya que no se puede tomar todas las alternativas viables porque son infinitas.



Para poder evaluar aquellas estrategias que se tomaron primero se debe identificar y evaluar según una auditoria interna o externa previamente realizada por lo que al tener los resultados se puede analizar de la mano con la misión. Al tener las estrategias alternativas propuestas se deben discutir y calificar según sea conveniente en una junta directiva según cada criterio con:

1= No se debe poner en practica

2= se podría poner en practica

3= se debería poner en practica

4= se debe poner en practica

Este proceso producirá una lista de las “mejores” estrategias por orden de importancia que refleja la opinión colectiva del grupo y de esa manera tomar decisiones y aplicar las estrategias a la empresa. Según José a. Contreras (2006).

### **3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA CAUMETAL LUASRO**

#### **3.1 ENCUESTA**

##### **3.1.1 Objetivos de la encuesta**

Se procede con la investigación de campo para:

- Conocer el nivel de satisfacción de los clientes con respecto al servicio y producto.
- Entender las necesidades de los clientes y obtener información.

### 3.1.2 Diseño de la encuesta

**Encuesta**

La empresa Caumetal Luasro quiere conocer la satisfacción del cliente con su producto: suelas de caucho.

A continuación se presenta la siguiente encuesta:

- 1) Edad \_\_\_\_\_
- 2) Género |  
☐ Femenino ☐ Masculino
- 3) ¿Qué tipo de calzado utiliza más seguido?  
☐ Deportivo ☐ Casual ☐ Formal ☐ Otros \_\_\_\_\_

Si su respuesta fue formal o casual, por favor prosiga con la siguiente pregunta, caso contrario muchas gracias por su tiempo.

- 4) ¿Qué tan seguido utiliza zapatos formales o casuales?  
☐ Una vez a la semana ☐ Dos veces por semana ☐ Más de dos veces por semana
- 5) ¿Qué tan seguido compra zapatos formales o casuales?  
☐ 1-3 meses ☐ Más de 3 meses ☐ Semestral ☐ Anual ☐ Más de un año
- 6) ¿Qué es lo que más le gusta de las suelas de caucho?  
☐ Diseño ☐ Color ☐ Textura ☐ Flexibilidad ☐ Otros \_\_\_\_\_
- 7) ¿Qué le cambiaría a la suela?  
☐ Diseño ☐ Color ☐ Textura ☐ Otros \_\_\_\_\_
- 8) ¿Conoce los beneficios de utilizar suelas de caucho?  
 Sí ☐ No ☐

En caso de que la respuesta haya sido no, los beneficios de usar calzado con suela de caucho son:

- La suela es antideslizante
- Entre mayor flexibilidad del caucho es menor el impacto al caminar
- La abrasión (desgaste) de la suela del caucho es menor al plástico en un 60%.

- 9) En general ¿cómo ha sido su experiencia con el producto?  
 Excelente ☐ Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐
- 10) En comparación con otros productos similares, ¿cómo considera la calidad del producto?  
☐ Alta ☐ Buena ☐ Regular ☐ Baja

**Figura 15. Diseño de encuesta**

### 3.1.3 Corrida de la encuesta

Para obtener la muestra del cantón Quito se decide utilizar las siguientes formulas.

- Muestra para población infinita

$$n = \frac{Z_a^2 \times p \times q}{d^2}$$

En donde  
 Z = nivel de confianza,  
 P = probabilidad de éxito, o proporción esperada  
 Q = probabilidad de fracaso  
 D = precisión (error máximo admisible en términos de proporción)

**Figura 16. Fórmulas Muestra**

- Muestra para población finita

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

En donde, N = tamaño de la población Z = nivel de confianza, P = probabilidad de éxito, o proporción esperada Q = probabilidad de fracaso D = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción).

**Figura 17. Fórmulas Muestra**

La fórmula para determinar la muestra dio como resultado un número total de 384 que se realizaron a los clientes de la empresa Caumetal Luasro.

### 3.1.4 Tabulación de la encuesta

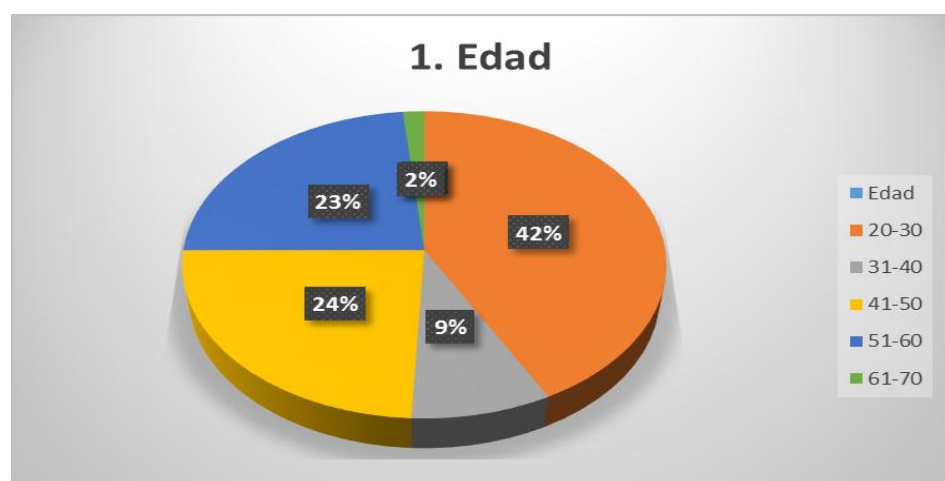
Se realizó encuestas a los clientes finales de uno de los productos de la empresa Caumetal Luasro para levantar información sobre la satisfacción del producto, se asignó cada pregunta con su respectiva respuesta y se establecen los resultados y conclusiones.

### 3.1.5 Representación gráfica de los resultados e interpretación

#### 3.1.5.1 Edad

**Tabla 1. Pregunta 1**

Pregunta 1		
Edad	Número	Porcentaje
20-30	162	42%
31-40	33	9%
41-50	93	24%
51-60	90	23%
61-70	6	2%
total	384	100%



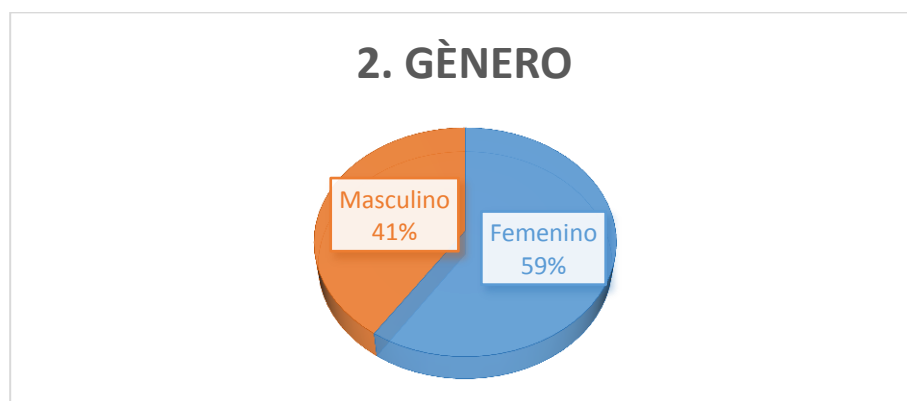
**Figura 18. Pregunta 1**

El 42% de los encuestados corresponden a la edad de entre 20-30 años.

### 3.1.5.2 Género

**Tabla 2. Pregunta 2**

Pregunta 2		
<b>Femenino</b>	228	59%
<b>Masculino</b>	156	41%
<b>Total</b>	384	100%



**Figura 19. Pregunta 2**

Del 100% de los encuestados el 41% son de género masculino y el 59% son de género femenino.

### 3.1.5.3 ¿Qué tipo de calzado utilizas más seguido?

**Tabla 3. Pregunta 3**

<b>Pregunta 3</b>		
<b>Casual</b>	135	35%
<b>deportivo</b>	54	14%
<b>Formal</b>	141	37%
<b>otro</b>	54	14%
<b>total</b>	384	100%



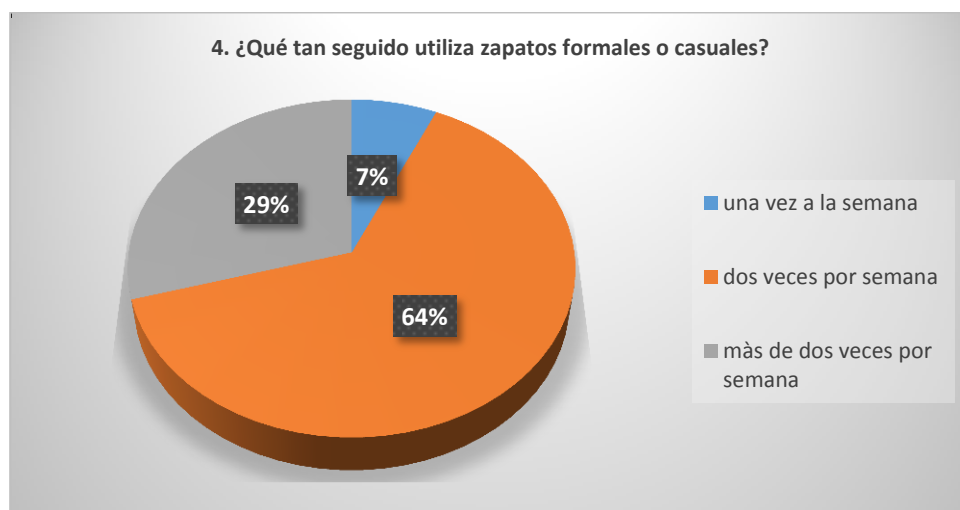
**Figura 20. Pregunta 3**

Del 100% de los encuestados el calzado que más utilizan es el Casual que corresponden al 35%.

### 3.1.5.4 ¿Qué tan seguido utiliza zapatos formales o casuales?

**Tabla 4. Pregunta 4**

Pregunta 4		
una vez a la semana	26	7%
dos veces por semana	245	64%
màs de dos veces por semana	113	29%
Total	384	100%



**Figura 21. Pregunta 4**

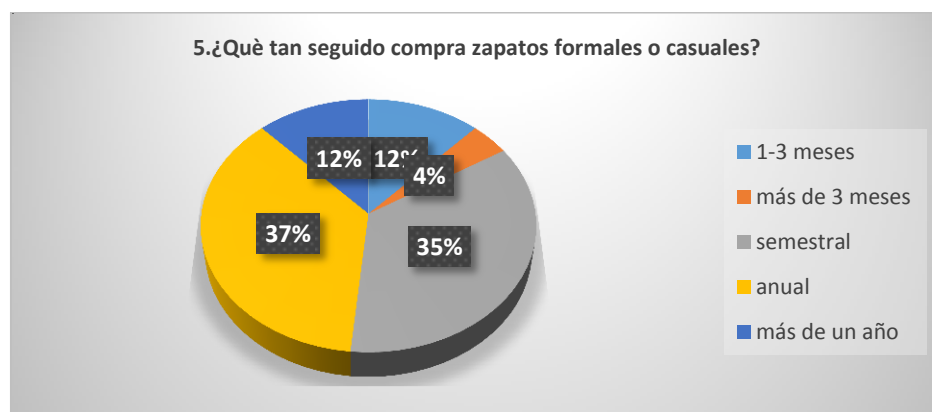
Del 100% de los encuestados, el 64% utiliza zapatos casuales o formales dos veces por semana.



### 3.1.5.5 ¿Qué tan seguido compra zapatos formales o casuales?

**Tabla 5. Pregunta 5**

<b>Pregunta 5</b>		
<b>1-3 meses</b>	46	12%
<b>más de 3 meses</b>	16	4%
<b>semestral</b>	136	35%
<b>anual</b>	140	37%
<b>más de un año</b>	46	12%
<b>Total</b>	384	100%



**Figura 22. Pregunta 5**

Del 100% de los encuestados el 37% adquiere su calzado formal una vez anual y el 35% semestral.

### 3.1.5.6 ¿Qué es lo que más le gusta de las suelas de caucho?

**Tabla 6. Pregunta 6**

Pregunta 6		
diseño	105	27%
Flexibilidad	169	44%
color	67	18%
Textura	43	11%
Total	384	100%



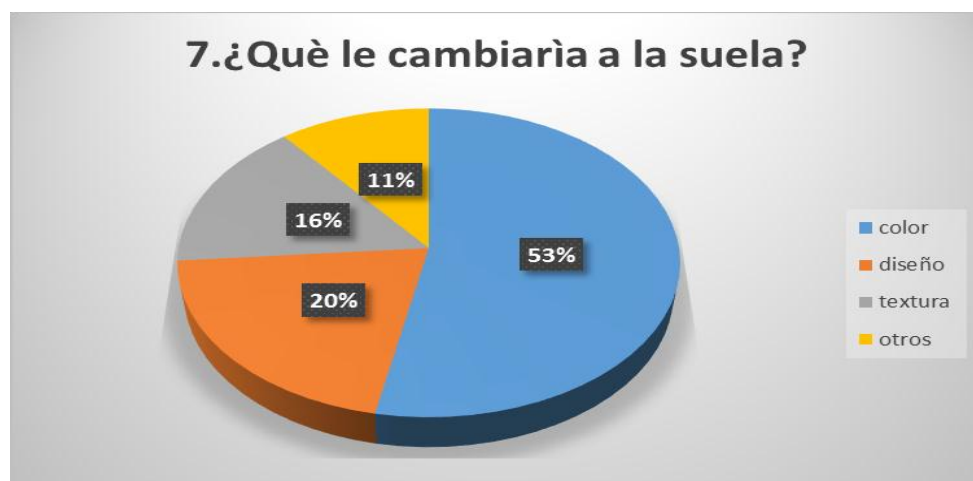
**Figura 23. Pregunta 6**

Del 100% de los encuestados el 44% de los clientes les gusta la flexibilidad.

### 3.1.5.7 ¿Qué le cambiaría a la suela?

**Tabla 7. Pregunta 7**

Pregunta 7		
color	204	53%
diseño	79	20%
textura	60	16%
otros	41	11%
Total	384	1



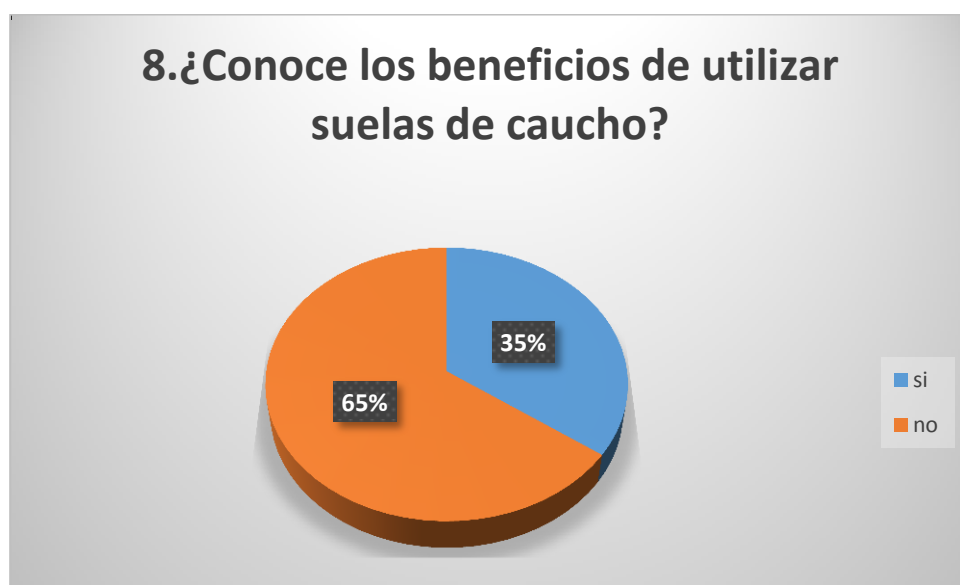
**Figura 24. Pregunta 7**

Del 100% de los encuestados el 53% de los clientes preferirían cambiar el color de la suela.

### 3.1.5.8 ¿Conoce los beneficios de utilizar suelas de caucho?

**Tabla 8. Pregunta 8**

Pregunta 8		
<b>si</b>	134	35%
<b>no</b>	250	65%
<b>Total</b>	384	1



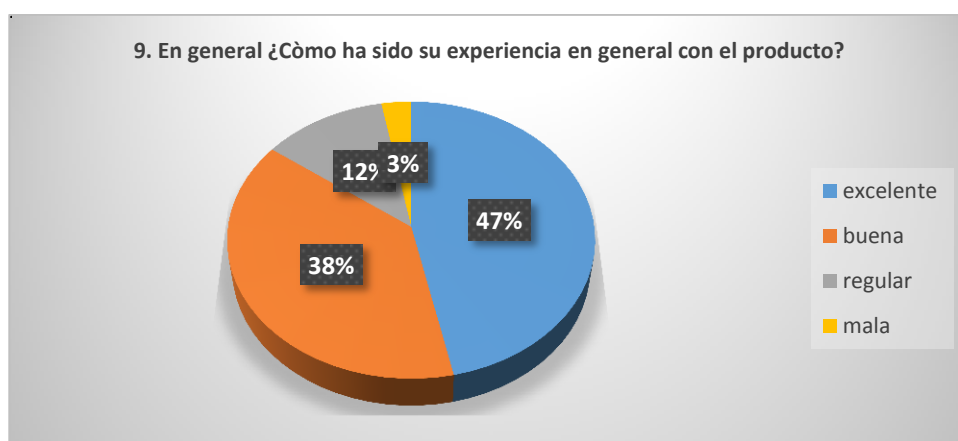
**Figura 25. Pregunta 8**

Del 100% de los encuestados el 35% de los clientes si conocen los beneficios de utilizar suelas de caucho y el 65% restante no conocen los beneficios.

### 3.1.5.9 En general ¿cómo ha sido su experiencia con el producto?

**Tabla 9. Pregunta 9**

<b>Pregunta 9</b>		
<b>excelente</b>	179	47%
<b>buena</b>	148	39%
<b>regular</b>	46	12%
<b>mala</b>	11	3%
<b>Total</b>	384	100%



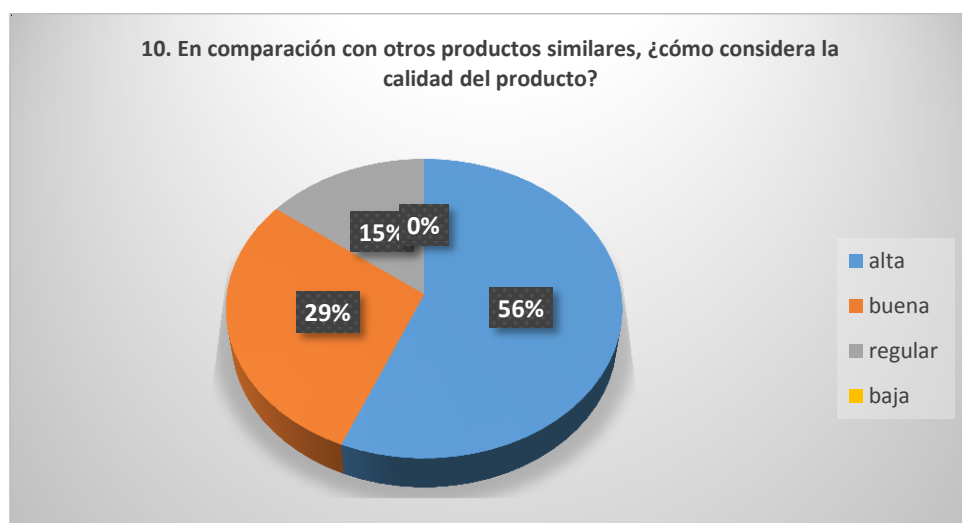
**Figura 26. Pregunta 9**

Del 100% de los encuestados el 47% de los clientes considera que el producto es excelente.

3.5.1.10 En comparación con otros productos similares, ¿cómo considera la calidad del producto?

**Tabla 10. Pregunta 10**

<b>Pregunta 10</b>		
<b>alta</b>	216	56%
<b>buena</b>	112	29%
<b>regular</b>	56	15%
<b>baja</b>	0	0%
<b>Total</b>	384	1



**Figura 27. Pregunta 10**

Del 100% de los encuestados el 56% de los clientes considera que la calidad el producto es excelente.

## **3.2 VALORES EMPRESARIALES**

Caumetal Luasro es una empresa que se encuentra varios años en el mercado, pero no se ha establecido un manual de los valores empresariales, por lo que en el presente trabajo se realizará una propuesta de implementación de valores y la creación de un manual empresarial.

### **3.2.1 MISIÓN**

Somos una empresa que se dedica a la transformación del caucho en diferentes productos a través de la matricería con los más altos controles de calidad, cuidado del medio ambiente y con un equipo de trabajo capacitado.

### **3.2.2 VISIÓN**

Ser la empresa con la mejor calidad de caucho y diseño de matricería, promoviendo el cuidado del medio ambiente y dar la mejor experiencia a nuestros clientes.

### **3.2.3 CÓDIGO DE ÉTICA DE LA EMPRESA**

Para la propuesta de implementación de código de ética en la empresa Caumetal Luasro, se propone el establecimiento conforme a los estatutos previamente establecidos en el Instituto de consejeros-Administradores.

### 3.2.1.1 Código de ética para accionistas y propietarios

En el ejercicio de sus derechos de propiedad, deben:

- Configurar la empresa como un instrumento al servicio de la creación de riqueza, haciendo compatible su ineludible finalidad de obtención de beneficios con un desarrollo social sostenible y respetuoso con el medio ambiente, procurando que toda su actividad se desarrolle de manera ética y responsable.
- Configurar la empresa como una institución a medio y largo plazo sin que el afán de enriquecimiento a corto plazo que comprometa su continuidad.
- Buscar un justo equilibrio entre el capital y el trabajo de modo que los trabajadores reciban a través de sus salarios la justa contraprestación por su trabajo.
- Nombrar como administradores y directivos a personas que reúnan las condiciones de preparación y experiencia adecuadas y que realicen un ejercicio profesional, ético y responsable de su gestión.
- Definir y defender la misión y los valores de la empresa en línea con su Código Ético.



### 3.2.1.2 Código de ética para Administradores y directivos

En el ejercicio de sus funciones de administración y gestión, deben:

En relación con sus funciones de Dirección:

- Realizar un ejercicio profesional, ético y responsable de su actividad.
- Cumplir y hacer cumplir el Código Ético de la empresa y para ello darlo a conocer y establecer los mecanismos adecuados para garantizar su aplicación.
- Informar puntualmente y con exactitud a los propietarios o accionistas de la situación y perspectivas de la empresa.
- Cumplir y hacer cumplir las normas y principios de contabilidad generalmente aceptados y establecer los sistemas internos y externos de control y gestión del riesgo adecuado a las características de la empresa.
- Mantener los libros y registros de la empresa con exactitud y honestidad, de modo que permitan la obtención de información y la toma de decisiones de forma consciente y responsable.

- Facilitar a los auditores, externos e internos, de la empresa toda la información y explicaciones que requieran para la realización de su trabajo.
- Subordinar los intereses propios a los de la empresa cuando actúen en nombre y representación de ésta y no utilizar los activos sociales en su propio beneficio salvo con la debida transparencia, previa la autorización del órgano social pertinente y mediante la contraprestación que sea adecuada en el mercado.
- Comunicar inmediatamente al órgano de administración, cualquier hecho o situación que pudiera suponer o llegar a ocasionar un conflicto entre el interés de la empresa y el particular del administrador o directivo y abstenerse de intervenir en su resolución.
- Facilitar la transparencia y el control de sus retribuciones de modo que se garantice su adecuación a su nivel de responsabilidad y desempeño y a las características de la empresa.
- Mantener la confidencialidad de los antecedentes, datos y documentos a los que tengan acceso por razón de sus funciones en la empresa, incluso después de haber cesado en ellas.

- Hacer frente al pago y cumplimiento de las deudas y obligaciones de la empresa sin dilaciones ni incumplimientos injustificados y proceder al cobro de sus créditos con la diligencia que el caso requiera.
- Elaborar y mantener vigente un plan de sucesión en los puestos clave de la empresa, de modo que la continuidad de ésta no dependa de la permanencia de ningún administrador ni directivo.
- Elegir a sus colaboradores y subordinados con arreglo a los principios de mérito y capacidad, procurando únicamente el interés de la empresa.

#### 3.2.1.3 En relación con los proveedores y clientes de la Empresa

- Relacionarse con los proveedores de bienes y servicios de forma ética y lícita.
- Buscar y seleccionar únicamente proveedores cuyas prácticas empresariales respeten la dignidad humana, no incumplan la ley y no pongan en peligro la reputación de la empresa.
- Seleccionar a los proveedores en base a la idoneidad de sus productos o servicios, así como de su precio, condiciones de entrega y calidad, no

aceptando ni ofreciendo regalos o comisiones, en metálico o en especie, que puedan alterar las reglas de la libre competencia en la producción y distribución de bienes y servicios.

- Buscar la excelencia de los bienes y servicios de la empresa de modo que sus clientes y consumidores obtengan la satisfacción esperada de aquellos.
- Garantizar los productos y servicios de la empresa y atender de forma rápida y eficaz las reclamaciones de consumidores y usuarios buscando su satisfacción más allá del mero cumplimiento de la normativa vigente.

#### 3.2.1.4 En relación con los competidores de la Empresa

- No abusar de una posición dominante o privilegiada en el mercado.
- Competir lealmente con otras empresas cooperando a la consecución de un libre mercado basado en el respeto mutuo entre competidores, absteniéndose de realizar prácticas desleales.
- En particular, no captar clientes de otros competidores mediante métodos no éticos.

### 3.2.1.5 En relación con los empleados de la Empresa

- Tratar con dignidad, respeto y justicia a los empleados, teniendo en consideración su diferente sensibilidad cultural.
- No discriminar a los empleados por razón de raza, religión, edad, nacionalidad, sexo o cualquier otra condición personal o social ajena a sus condiciones de mérito y capacidad.
- No permitir ninguna forma de violencia, acoso o abuso en el trabajo.
- Reconocer los derechos de asociación, sindicación y negociación colectiva.
- Fomentar el desarrollo, formación y promoción profesional de los empleados.
- Vincular la retribución y promoción de los empleados a sus condiciones de mérito y capacidad.
- Establecer y comunicar criterios y reglas claras que mantengan equilibrados los derechos de la empresa y de los empleados en los

procesos de contratación y en los de separación de éstos incluso en caso de cambio voluntario de empleador.

- Garantizar la seguridad e higiene en el trabajo, adoptando cuantas medidas sean razonables para maximizar la prevención de riesgos laborales.
- Procurar la conciliación del trabajo en la empresa con la vida personal y familiar de los empleados.
- Procurar la integración laboral de las personas con discapacidad o minusvalías, eliminando todo tipo de barreras en el ámbito de la empresa para su inserción.
- Facilitar la participación de los empleados en los programas de acción social de la empresa.

#### 3.2.1.6 En relación con la sociedad civil

- Respetar los derechos humanos y las instituciones democráticas y promoverlos donde sea posible.
- Mantener el principio de neutralidad política, no interfiriendo políticamente en las comunidades donde desarrolle sus actividades, como

muestra además de respeto a las diferentes opiniones y sensibilidades de las personas vinculadas a la empresa.

- Relacionarse con las autoridades e instituciones públicas de manera lícita y respetuosa no aceptando ni ofreciendo regalos o comisiones, en metálico o en especie.
- Realizar aportaciones a partidos políticos e instituciones públicas sólo de conformidad con la legislación vigente y, en todo caso, garantizando su transparencia.
- Colaborar con las Administraciones Públicas y con las entidades y organizaciones no gubernamentales dedicadas a mejorar los niveles de atención social de los más desfavorecidos.

### **3.3 POLÍTICAS ORGANIZACIONALES**

#### **3.3.1 Para empleados**

- Las actividades técnicas se deberán programar de acuerdo con lo establecido en el plan operativo del área de producción.
- Las actividades de mantenimiento se deben realizar fuera del horario de producción.

- Se deberán establecer los mecanismos para la prevención de errores y el correcto uso de herramientas en la maquinaria.
- En el caso de daño de maquinaria se debe notificar inmediatamente para verificar el error.
- Las actividades de producción se deben realizar únicamente con pedido de producción.
- Las actividades administrativas y financieras se deben realizar en función al plan operativo del área financiera.
- La administración deberá implementar los mecanismos internos y externos para asegurar la recuperación de su cartera.

### **3.3.2 Para clientes**

- La administración priorizará los pedidos que incrementen valor a la compañía.
- La administración debe crear un sistema de calificación sobre la satisfacción del cliente.
- Mantener contacto con los clientes e informarles de los acontecimientos de la compañía.



- La facturación deberá ser realizada por cliente y la negociación directamente con el gerente.
- La entrega de producto debe ser bajo cancelación de factura.

### **3.3.3 PARA PROVEEDORES**

- Conocer y cumplir todas las leyes y reglamentos del país (laboral, tributario, etc.), así como con todas las políticas y estándares de Caumetal Luasro.
- Cumplir con las condiciones mínimas exigidas para un proveedor de Caumetal Luasro.
- Cumplir adecuadamente con las condiciones negociadas y acordadas.
- Asegurar y velar por la integridad y ética de su personal, tanto en las instancias de negociación como en la entrega de los bienes o servicios contratados.
- Comprometer un tratamiento claro, abierto y oportuno en la resolución de conflictos.

## **3.4 PLANEACIÓN**

### **3.4.1 Objetivos largo plazo**

- Ser una empresa reconocida por su variedad de diseños para el 2020.
- Ser la empresa líder en el mercado para el 2021
- Abrir una sucursal en la ciudad de Guayaquil para el 2022

### **3.4.2 Objetivos a corto y mediano plazo**

#### **3.4.2.1 Objetivos departamento de Marketing y ventas**

- Aumentar las ventas en un 15%.
- Aumentar la publicidad de los productos en un 25%.
- Crear un local para ventas directas.
- Crear un sistema para mejora de atención al cliente.

#### **3.4.2.2 Objetivos departamento de Producción**

- Aumentar la capacidad de producción en un 20%.
- Invertir en tecnología.

- Aumentar la eficiencia en entrega de pedidos en un 20%.
- Reducir inventario en un 10%.
- Crear un sistema para detectar los cuellos de botella más eficientemente.

#### 3.4.2.3 Objetivos departamento financiero

- Crear un sistema eficiente para disminuir el riesgo de pérdida de cartera.
- Recuperar en un 20% sobre la inversión.
- Aumentar la eficiencia en resolución de problemas en un 15%.
- Evaluar permanentemente con índices financieros a la empres

#### 3.4.2.4 Objetivos departamento de Recursos Humanos

- Ejecutar actividades de motivación a empleados.
- Crear un programa de capacitaciones constantes.
- Reducir la rotación del personal.
- Crear un sistema de manejo de problemas laborales para empleados.

### **3.4.3 Análisis FODA**

El análisis de la matriz FODA de Caumetal Luasro permitirá examinar los diversos factores en los cuales se pueda establecer estrategias para aprovechar las fortalezas y analizar las debilidades para tener un mejor manejo de la administración.

**Tabla 11. Matriz FODA**

		FACTORES INTERNOS	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
MATRIZ FODA DE LA EMPRESA CAUMETAL LUASRO		Tecnología avanzada , maquinaria CNC	Maquinaria sub- utilizada.
		Personal capacitado para uso de maquinaria	Capacidad sub- utilizada.
		Producto conocido por su calidad.	No tiene una buena administración.
		Garantía de producto 100% caucho	Falta de publicidad.
		Certificado de calidad de caucho	No existe un local de venta directa.
		Empresa mantiene el cuidado del medio ambiente	Clientes con crédito a 45-60-90 días.
		Garantía de suelas 100% antideslizantes.	Proveedores no otorgan crédito.
		Tecnología para producción de caucho con colores.	
		Tecnología para producción de caucho con aroma.	
		Producto personalizado.	
		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	Crear una ventaja competitiva dentro de la industria del caucho para aumentar la producción y exportarla. Aprovechando así las fechas de festividades y la preferencia del consumidor.	mejorar las ventas aumentando la publicidad, creando publicidad en medios. E instalar un local de venta directa del producto.
	Convenios con la Unión Europea.		
	Consumo de un 30% más del calzado semi-formal en entrada de clases en colegios.		
	Preferencia por suela de caucho en zapato casual.		
	Mercado objetivo clase media-alta.		
	Preferencia por moquetas de caucho.		
	Festividades, promociones.		
	AMENAZAS	Comenzar a producir en escala para disminuir costos.	ESTRATEGIAS DA
	Importaciones de suelas de calzado más barato.		
	Precio alto de materia prima.		
	Importaciones de materia prima.		
	Competencia directa en suelas de plástico.		
	Suelas de plástico más baratas.		
	Convenio con la Unión Europea.		
	Tasa de impuesto ecuatoriano subió en el año 2016.		
	Empresas rivales tienen publicidad masiva.		
	Empresas rivales están más integradas.		

Tabla 12. Matriz de factores externos (EFE)

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES		PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES
	1	Convenios con la Unión Europea.	0,10	3	0,30
	2	Consumo de un 30% más del calzado semi-formal en entrada de clases en colegios.	0,20	3	0,60
	3	Preferencia por suela de caucho en zapato casual.	0,10	3	0,30
	4	Mercado objetivo clase media-alta.	0,20	4	0,80
	5	Preferencia por moquetas de caucho.	0,10	4	0,40
	6	Festividades, promociones.	0,30	3	0,90
			1,00		3,30
	AMENAZAS		PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES
	1	Importaciones de suelas de calzado más barato.	0,10	3	0,30
	2	Precio alto de materia prima.	0,15	2	0,30
	3	Importaciones de materia prima.	0,15	2	0,30
	4	Competencia directa en suelas de plástico.	0,20	1	0,20
	5	Suelas de plástico más baratas.	0,10	3	0,30
	6	Convenio con la Unión Europea.	0,05	1	0,05
	7	Tasa de impuesto ecuatoriano subió en el año 2016.	0,05	1	0,05
	8	Empresas rivales tienen publicidad masiva.	0,10	2	0,20
	9	Empresas rivales están más integradas.	0,10	3	0,30
			1,00		2,00

Tabla 13. Matriz de factores Internos (EFI)

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS		PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES
	1	Tecnología avanzada, maquinaria CNC.	0,20	4	0,80
	2	Personal capacitado para uso de maquinaria.	0,10	4	0,40
	3	Producto conocido por su calidad.	0,10	4	0,40
	4	Garantía de producto 100% caucho.	0,10	4	0,40
	5	Certificado de calidad de caucho	0,05	4	0,20
	6	Empresa mantiene el cuidado del medio ambiente	0,05	3	0,15
	7	Garantía de suelas 100% antideslizantes.	0,10	3	0,30
	8	Tecnología para producción de caucho con colores.	0,10	3	0,30
	9	Tecnología para producción de caucho con aroma.	0,10	3	0,30
	10	Producto personalizado.	0,10	3	0,30
			1,00		3,55
	DEBILIDADES		PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES
	1	Maquinaria sub- utilizada.	0,1	1	0,10
	2	Capacidad sub- utilizada.	0,1	1	0,10
	3	No tiene una buena administración.	0,05	2	0,10
	4	Falta de publicidad.	0,15	2	0,30
	5	No existe un local de venta directa.	0,05	1	0,05
	6	Clientes con crédito a 45-60-90 días.	0,05	2	0,10
	7	Proveedores no otorgan crédito.	0,5	2	1,00
			1,00		1,75

Como conclusión del análisis de los factores externos e internos que se analizan de la empresa se puede determinar que en consideración a la media ponderada de 2.50, las puntuaciones ponderadas la empresa Caumetal Luasro se encuentran sobre la media por lo que se puede concluir que se encuentra en una óptima posición para responder ante las amenazas ya que las oportunidades presentan mayor beneficio para la empresa.

Al obtener las puntuaciones del análisis interno, las puntuaciones ponderadas de las fortalezas son mayores que las debilidades considerando la media ponderada de 2.50 también se encuentran sobre la media, por lo que se considera que las fortalezas de la empresa permiten establecer estrategias para disminuir a las debilidades.

#### **3.4.4 Planificación estratégica**

La planificación estratégica de Caumetal Luasro se determinó con objetivos generales de la empresa, estableciendo actividades para cumplir con los objetivos.

A continuación se presenta la planificación estratégica :



Tabla 14. Planificación estratégica

LÍDER DE PROYECTO:	
APOYO DEL PROYECTO:	

ÁMBITO:	
---------	--

ESTRATEGIAS:	3
AVANCE DE ESTRATEGIAS:	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%			
1	Ser una empresa reconocida por su variedad de diseños para el 2020	1	Realizar estudios de mercado para saber la demanda de los clientes.	Departamento de mkt/ Ricardo Salguero	ene-18	dic-19	X					X					0%	Recurso Propio	
		2	Realizar estudios de mercado para saber la competencia.	Departamento de mkt/ Ricardo Salguero	ene-18	dic-19	X					X					0%	Recurso Propio	
		3	Implementar recursos de diseño gráfico	Departamento de mkt/ Ricardo Salguero	ene-18	dic-19	X					X					0%	Recurso Externo	
		4	Revisión y aprobación del producto.	Departamento de mkt/ Ricardo Salguero	ene-18	dic-19	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%		
2	Ser la empresa líder en el mercado para el 2021	5	Aumentar recursos para publicidad	Departamento de mkt/ Ricardo Salguero /Sandra Salguero	ene-16	dic-19	X					X					0%	Recurso Propio	
		6	Ampliar portafolio de productos	Departamento de mkt/ Ricardo Salguero	ene-16	dic-19	X					X					0%	Recurso Propio	
		7	Aumentar personal capacitado	Departamento de mkt/ Ricardo Salguero /Sandra Salguero	ene-16	dic-19	X					X					0%	Recurso Propio	
		8	Implementar nueva maquinaria	Departamento de mkt/ Ricardo Salguero	ene-16	dic-19	X					X					0%	Recurso externo	
	Número de actividades en la estrategia:	4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%		
3	Abrir una sucursal en la ciudad de Guayaquil para el 2022	9	Análisis de mercado donde se va a situar la sucursal.	Departamento de RRHH /Luis Salguero	ene-16	dic-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		10	Contratar personal capacitado	Departamento de RRHH /Luis Salguero	ene-16	dic-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		11	Tener eficiencia en la producción de la sucursal.	Departamento de RRHH /Luis Salguero	ene-16	dic-20	X					X					0%	Recurso Externo	
		12	Mantener un control de calidad del producto final.	Departamento de RRHH /Luis Salguero	ene-16	dic-20	X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%		
3	Número total de actividades:	12					% DE AVANCE TOTAL:										0%		

## Elaborado por:

Luis Salguero

Gerente General

## Revisado por:

Sandra Salguero- Gerente de Finanzas

Ricardo Salguero - Gerente de Productividad

## Aprobado por:

Sandra Salguero- Gerente de Finanzas

Ricardo Salguero - Gerente de Productividad

### **3.4.5 Planificación operativa (POA) y Táctica**

La planificación operativa POA se realiza estableciendo los objetivos por departamento a corto y mediano plazo, también se establecen las actividades que se van a realizar para alcanzar los objetivos.

A continuación, se presenta la planeación POA por los gerentes de cada departamento.

## 3.4.5.1 Departamento de finanzas

Tabla 15. POA Finanzas

LÍDER DE PROYECTO:				ÁMBITO:		Finanzas		ESTRATEGIAS:			
APOYO DEL PROYECTO:								AVANCE DE ESTRATEGIAS:		0%	

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RBSPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:	
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%				
1	Crear un sistema eficiente para disminuir el riesgo de pérdida de cartera	1	Tener la información financiera al día.	Sandra salguero	ene-17	dic-17	X						X					0%	Recurso Propio	
		2	Otorgar a los clientes un crédito máximo de 30 días.	Sandra salguero	ene-17	dic-17	X						X					0%	Recurso Propio	
		3	Pedir a los clientes un 30% de la factura por adelantado.	Sandra salguero	ene-17	dic-17	X						X					0%	Recurso Propio	
		Número de actividades en la estrategia:				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%			
2	Recuperar un 20% sobre la inversión	4	Verificar y analizar los estados de ingresos y gastos	Sandra salguero	ene-17	dic-17	X						X					0%	Recurso Propio	
		5	Aumentar las ventas	Sandra salguero	ene-17	dic-17	X						X					0%	Recurso Propio	
		6	Revisión y aprobación de los balances.	Sandra salguero	ene-17	dic-17	X						X					0%	Recurso Propio	
		Número de actividades en la estrategia:				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%			
3	Aumentar la eficiencia en resolución de problemas en un 15%	7	Revisión de información financiera mensual	Sandra salguero	ene-17	feb-17	X						X					0%	Recurso Propio	
		8	Crear estrategias para mitigar el riesgo	Sandra salguero	ene-17	feb-17	X						X					0%	Recurso Propio	
		9	Crear estrategias correctivas	Sandra salguero	ene-17	feb-17	X						X					0%	Recurso Externo	
		Número de actividades en la estrategia:				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%			
4	Evaluar permanentemente con índices financieros a la empresa.	10	Analizar los estados financieros.	Sandra salguero	ene-17	dic-17	X						X					0%	Recurso Propio	
		11	Analizar los costos de los proveedores.	Sandra salguero	ene-17	dic-17	X						X					0%	Recurso Propio	
		12	Analizar los balances financieros.	Sandra salguero	ene-17	dic-17	X						X					0%	Recurso Propio	
		Número de actividades en la estrategia:				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%			
Número de actividades en la estrategia:		12				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%			
5	Número total de actividades:	12				% DE AVANCE TOTAL:											0%			

Elaborado por:

Sandra Salguero  
Gerente de Finanzas

Revisado por:

Luis Salguero  
Gerente General

Aprobado por:

Luis Salguero  
Gerente General

## 3.4.5.2 Departamento de Marketing y Ventas

Tabla 16. POA MKT y Ventas

LÍDER DE PROYECTO:				ÁMBITO:		Marketing y Ventas		ESTRATEGIAS:			
APOYO DEL PROYECTO:								AVANCE DE ESTRATEGIAS:		0%	

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:	
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%				
1	Aumentar las ventas en 15%	1	Evaluación de los ingresos que tiene la empresa.	Departamento de Mkt y ventas	ene.-16	may.-16	X						X					0%	Recurso Propio	
		2	Analizar balances de ingresos y gastos.	Departamento de Mkt y ventas	ene.-16	mar.-16	X						X					0%	Recurso Propio	
		3	Aumentar la publicidad	Departamento de Mkt y ventas	ene.-16	dic.-16	X						X					0%	Recurso Propio	
Número de actividades en la estrategia:		3					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%			
2	Aumentar la publicidad de los productos en un 25%	4	Realizar propaganda en paginas web y redes sociales	Departamento de Mkt y ventas	ene.-16	dic.-16	X						X					0%	Recurso Propio	
		5	Realizar flyers con la información del producto y la empresa	Departamento de Mkt y ventas	ene.-16	feb.-16	X						X					0%	Recurso Propio	
		6	Enviar publicidad masiva por medio de comunicación	Departamento de Mkt y ventas	ene.-16	dic.-16	X						X					0%	Recurso Propio	
		7	Analizar los resultados.	Departamento de Mkt y ventas	ene.-16	dic.-16	X						X					0%	Recurso Propio	
Número de actividades en la estrategia:		4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%			
3	Crear un local para ventas directas	8	Evaluar presupuesto de la empresa	Departamento de Mkt y ventas	ene.-16	dic.-16	X						X					0%	Recurso Propio	
		9	Realizar una investigación de mercado	Departamento de Mkt y ventas	ene.-16	dic.-16	X						X					0%	Recurso Propio	
		10	Análisis del sector	Departamento de Mkt y ventas	ene.-16	dic.-16	X						X					0%	Recurso Propio	
Número de actividades en la estrategia:		3					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%			
5	Crear un sistema para mejora atención al cliente	11	Realizar encuestas de satisfacción de cliente	Departamento de Mkt y ventas	ene.-16	mar.-16	X						X					0%	Recurso Propio	
		12	Realizar buzón de quejas y mejoras	Departamento de Mkt y ventas	ene.-16	mar.-16	X						X					0%	Recurso Propio	
		13	Medir el tiempo de entrega de cada pedido.	Departamento de Mkt y ventas	ene.-16	dic.-16	X						X					0%	Recurso Propio	
		14	Evaluar la calidad de los productos recibidos.	Departamento de Mkt y ventas	ene.-16	dic.-16	X						X					0%	Recurso Propio	
Número de actividades en la estrategia:		4					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%			
5	Número total de actividades:	14					% DE AVANCE TOTAL:										0%			

Elaborado por:

Gerente de Marketing y Ventas

Revisado por:

Sandra Salguero  
Gerente de Finanzas

Aprobado por:

Luis Salguero  
Gerente General

3.4.5.3 Departamento de Productividad

Tabla 17. POA Producción

LÍDER DE PROYECTO:				ÁMBITO:		Productividad		ESTRATEGIAS:			
APOYO DEL PROYECTO:								AVANCE DE ESTRATEGIAS:		0%	

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%	
1	Aumentar la capacidad de producción en un 20%	1	Control de calidad	Ricardo Salguero	ene.-17	dic.-17	X					X					0%
		2	Verificar fallas al producto terminado.	Ricardo Salguero	ene.-17	dic.-17	X					X					0%
		3	Aumentar maquinaria	Ricardo Salguero	ene.-17	dic.-17	X					X					0%
Número de actividades en la estrategia:		3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%	
2	Invertir en tecnología	5	Venta de maquinaria obsoleta	Ricardo Salguero	ene.-17	dic.-17	X					X					0%
		6	Verificar presupuesto	Ricardo Salguero	ene.-17	dic.-17	X					X					0%
		7	Crear Propuesta de inversión	Ricardo Salguero	ene.-17	dic.-17	X					X					0%
Número de actividades en la estrategia:		3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%	
3	Aumentar la eficiencia en entrega de pedidos en un 20%	9	Control de inventarios	Ricardo Salguero	ene.-17	dic.-17	X					X					0%
		10	Implementaar estrategias Just in time	Ricardo Salguero	ene.-17	dic.-17	X					X					0%
		11	Contro de tiempos de producción	Ricardo Salguero	ene.-17	dic.-17	X					X					0%
Número de actividades en la estrategia:		3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%	
4	Número total de actividades:	12				% DE AVANCE TOTAL:										0%	

Elaborado por:

Ricardo Salguero

Gerente de Productividad

Revisado por:

Sanddra Salguero

Gerente de Finanzas

Aprobado por:

Luis Salguero

Gerente General

3.4.5.4 Departamento de Recursos Humanos

Tabla 18. POA RRHH

LÍDER DE PROYECTO:		ÁMBITO:	Recursos Humanos	ESTRATEGIAS:	
APOYO DEL PROYECTO:				AVANCE DE ESTRATEGIAS:	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%			
1	Ejecutar actividades de motivación a empleados	1	Efectuar actividades para desenvolvimiento	Departamento de RRHH	jul.-16	dic.-16	X					X				0%	Recurso Propio		
		2	Crear actividades extracurriculares	Departamento de RRHH	ene.-16	dic.-16	X					X				0%	Recurso Propio		
		3	Desarrollar concursos para ascender al personal.	Departamento de RRHH	ene.-16	dic.-16	X					X				0%	Recurso Propio		
	Número de actividades en la estrategia:		3					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%	
2	Crear programas de capacitaciones constantes	5	Generar capacitaciones al menos una vez semestral	Departamento de RRHH	ene.-16	feb.-16	X					X				0%	Recurso Propio		
		6	Elaboracion de pruebas de entendimiento	Departamento de RRHH	may.-16	jul.-16	X					X				0%	Recurso Propio		
		7	Generar indicadores del desempeño laboral del personal.	Departamento de RRHH	ene.-16	dic.-16	X					X				0%	Recurso Propio		
	Número de actividades en la estrategia:		3					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%	
3	Reducir la rotación del personal	9	Realizar capacitaciones al personal.	Departamento de RRHH	ene.-16	may.-16	X					X				0%	Recurso Propio		
		10	Realizar actividades de motivación al personal	Departamento de RRHH	ene.-16	mar.-16	X					X				0%	Recurso Propio		
		11	Realizar conversatorios mensuales con el personal.	Departamento de RRHH	ene.-16	dic.-16	X					X				0%	Recurso Propio		
	Número de actividades en la estrategia:		3					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%	
4	Crear un sistema para resolución de problemas laborales para empleados	13	Creación de un reglamento interno	Departamento de RRHH	ene.-16	dic.-16	X					X				0%	Recurso Propio		
		14	Creación un buzón de quejas de empleados	Departamento de RRHH	ene.-16	mar.-16	X					X				0%	Recurso Propio		
		15	Asistir una vez por mes al psicólogo organizacional interno	Departamento de RRHH	abr.-16	may.-16	X					X				0%	Recurso Propio		
	Número de actividades en la estrategia:		3					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%	
4	Número total de actividades:	12					% DE AVANCE TOTAL:										0%		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Gerente de Recursos Humanos	Sandra Salguero Gerente de Finanzas	Luis Salguero Gerente General

### **3.4.6 Planificación de contingencia**

El plan de contingencia requiere de actividades para prevenir situaciones de calamidad o inoportunos que pueden ocurrir a lo largo de la vida de la empresa.

A continuación, se presenta el plan de contingencia:

Tabla 19. Plan de contingencia

LÍDER DE PROYECTO:		ÁMBITO:		Gerente General		ESTRATEGIAS:			
APOYO DEL PROYECTO:						AVANCE DE ESTRATEGIAS:		0%	

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO*	FECHA FIN*	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%			
1	Tener un fondo de reserva monetaria para pérdida de cartera	1	Asignar un porcentaje de provisión por cada factura mayor \$10.000	Sandra Salguero			x					X					0%	Recurso Propio	
		2	Utilizar el fondo en caso de que ocurra la contingencia.	Sandra Salguero			X					X					0%	Recurso Propio	
Número de actividades en la estrategia:		2				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%			
2	Contratar un seguro por catástrofe	3	Verificar presupuesto.	Sandra Salguero			X					X					0%	Recurso Propio	
		4	Cotizar los precios de las empresas de seguros.	Sandra Salguero			X					X					0%	Recurso Externo	Cotización de empresas seguros.
Número de actividades en la estrategia:		2				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%			
3	Contratar un seguro de salud en caso de emergencia	7	Verificar presupuesto.	Sandra Salguero			X					X					0%	Recurso Propio	
		8	Control de entrada y salida de personas del área de producción	Sandra Salguero			X					X					0%	Recurso Propio	
		9	Cotización de empresas de salud	Sandra Salguero			X					X					0%	Recurso Externo	Cotización de empresas de salud
Número de actividades en la estrategia:		3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%			
3	Número total de actividades:	9				% DE AVANCE TOTAL:										0%			

\* Fecha de inicio y finalización se determinaran en caso de que ocurra la contingencia.

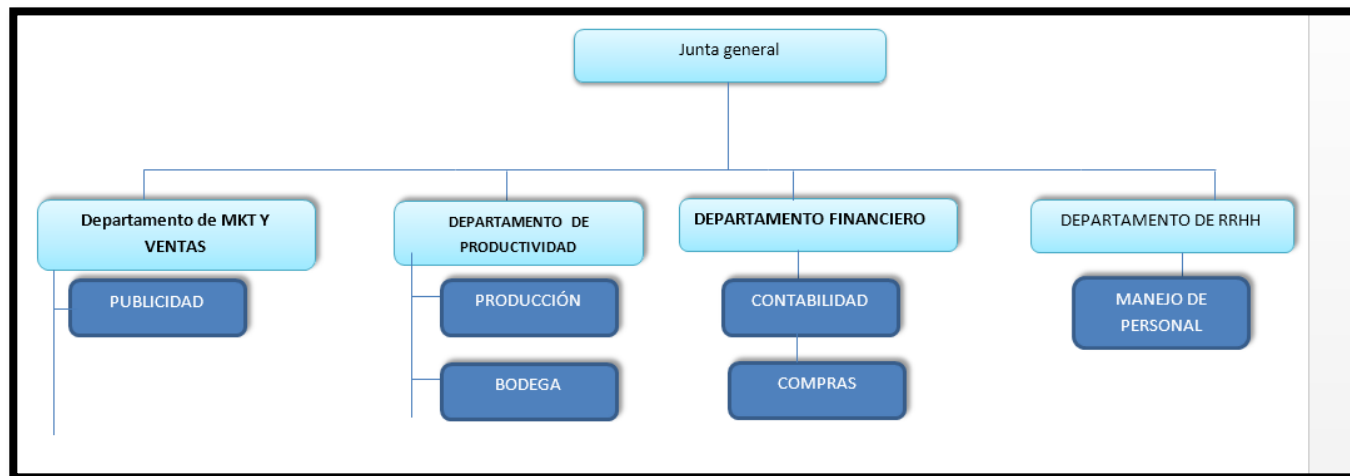
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Luis Salguero	Ricardo Salguero - Gerente de Productividad	Ricardo Salguero - Gerente de Productividad
Gerente General	Sandra Salguero- Gerente de Finanzas	Sandra Salguero- Gerente de Finanzas



### 3.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

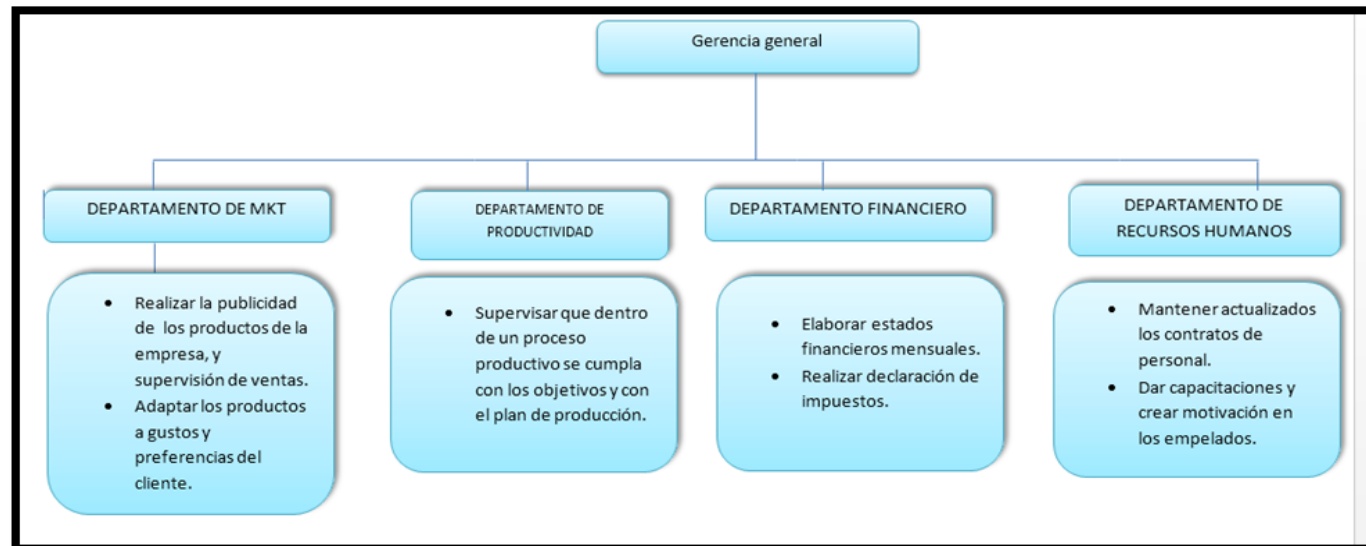
#### 3.5.1 Organigrama estructural

**Figura 28. Organigrama estructural**



### 3.5.2 Organigrama funcional

**Figura 29. Organigrama Funcional**



### **3.6 CONTROL**

El control de actividades permite mejorar los procesos dentro de la empresa, ya que es fundamental contar con un registro de actividades y de cumplimiento se realizará un monitoreo administrativo de colaboradores, clientes y proveedores.

#### **3.6.1 Monitoreo administrativo empresarial**

El control administrativo empresarial es de vital importancia para la satisfacción del personal, clientes y proveedores.

Se requieren de ciertas actividades que deben ser cumplidas para el monitoreo, de esta manera se genera información apropiada para ser gestionada debidamente.

A continuación, se presenta el control de empleados, clientes, proveedores:

## 3.6.1.1 Monitoreo Administrativo Empresarial

Tabla 20. Monitoreo administrativo

<b>LÍDER DE PROYECTO:</b>	
<b>APOYO DEL PROYECTO:</b>	
<b>MONITOREO:</b>	Administrativo Empresarial

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Realizar encuestas de satisfacción de los clientes	Departamento de MKT		X	x				
2	Realizar control de calidad del producto	Ricardo Salguero	X			x			
3	Realizar control de inventario	Ricardo Salguero		X	x				
5	Realizar control de entregas a tiempo	Ricardo Salguero	X				x		
6	Revisión de información financiera oportuna	Sandra Salguero	X				x		
7	Realizar publicidad y promoción	Departamento de MKT		X					
8	Realizar capacitaciones a los empleados	Departamento de RRHH	X			x			
9	Registro de actividades de los empleados	Departamento de RRHH	X			x			
10	Registro de ingresos y egresos	Sandra Salguero		X	x				
11	Motivar a los empleados	Departamento de RRHH	X						
12	Ampliar el portafolio de los productos	Departamento de MKT		X		x			
13	Aumentar el personal humano capacitado	Departamento de RRHH		X			x		

Elaborado por:

Luis Salguero

Gerente General

Sandra Salguero - Gerente de Finanzas

Ricardo Salguero - Gerente de Productividad

Aprobado por:

Luis Salguero Gerente General

## 3.6.1.2 Monitoreo administrativo de empleados

Tabla 21. Monitoreo administrativo de empleados

<b>LÍDER DE PROYECTO:</b>	
<b>APOYO DEL PROYECTO:</b>	

<b>MONITOREO:</b>	Empleados
-------------------	-----------

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Trabajar 8 horas diarias de lunes a viernes	Ricardo Salguero	x						
2	El horario de trabajo es de 8:30 a 16:30	Ricardo Salguero	x						
3	El horario de almuerzo es de una hora	Ricardo Salguero	x						
5	Las horas extras se deben establecer fuera de las actividades programadas en el plan.	Ricardo Salguero	x						
6	Realizar resumen de actividades diarias	Ricardo Salguero		x					
7	Registrar la hora de entrada y llegada	Ricardo Salguero		x					
8	Establecer normas de seguridad y manejo del área de producción	Ricardo Salguero	x						
9	Realizar actividades de evaluación	Ricardo Salguero		x					

Elaborado por:

Luis Salguero

Gerente General

Revisado por:

Ricardo Salguero

Gerente de Productividad

## 3.6.1.3 Monitoreo administrado de clientes

Tabla 22. Monitoreo de clientes

LÍDER DE PROYECTO:	
APOYO DEL PROYECTO:	

MONITOREO:	Clientes
------------	----------

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Realizar seguimiento al cliente via telefónica	Departamento de mkt		X					
2	Realizar encuestas periódicas de satisfacción del cliente	Departamento de mkt		X					
3	Crear una base de datos con la información del cliente	Departamento de mkt		X					
5	Realizar promociones a clientes frecuentes	Departamento de mkt		X					
6	Enviar información masiva sobre descuentos, nuevos diseños etc.	Departamento de mkt		X					

Elaborado por:

Luis Salguero

Gerente General

Revisado por:

Ricardo Salguero - Gerente de Marketing y Ventas

## 3.6.1.4 Monitoreo administrado de proveedores

Tabla 23. Monitoreo de administración y proveedores

LÍDER DE PROYECTO:	
APOYO DEL PROYECTO:	

MONITOREO:	Proveedores
------------	-------------

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Control de entregas a tiempo	Ricardo Salguero	x						
2	Control de inventarios	Ricardo Salguero		x					
3	Evaluación y calificación de proveedores	Ricardo Salguero		x					
5	Control de los medios de transporte utilizados por los proveedores	Ricardo Salguero	x						

Elaborado por:

Ricardo Salguero

Gerente General

Revisado por:

Luis Salguero- Gerente General

Aprobado por:

Luis Salguero- Gerente General

## **4 EVALUACIÓN DE RESULTADOS PREVIO A LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

### **4.1 ACTIVOS FIJOS**

La empresa Caumetal Luasro tiene en activos fijos un total de **USD.285.502,67**, siendo la mayor inversión en construcciones e instalaciones debido al valor apreciado del terreno con un área 2500 m. La segunda mayor inversión que tiene la empresa es en maquinaria y equipo, la empresa adquirió un centro mecanizado en el año 2012 y se realizó una actualización en el 2016 apreciando así el valor de la misma.

**Tabla 24. Activos Fijos**

<b>DETALLE</b>	<b>VALOR</b>
CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES	\$ 200.228,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 61.470,00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 644,42
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 3.000,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 1.160,25
VEHÍCULO	\$ 19.000,00
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$ 285.502,67</b>



#### 4.1.1 Activos Intangibles

La empresa cuenta con un capital de trabajo de USD. 64.497,33 y activos diferidos de USD. 800,00, formando parte de los activos intangibles. El capital de trabajo forma parte del financiamiento y la adquisición de maquinaria.

**Tabla 25. Activos Intangibles**

Activos Diferidos	\$ 800,00
Capital de Trabajo	\$ 64.497,33
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>\$ 350.800,00</b>

## 4.2 COSTOS Y GASTOS

### 4.2.1 Costos de venta

Caumetal Luasro al ser una empresa industrial incurre en costos de venta y a continuación se presenta los costos proyectados para el 2017.

Tabla 26. Costos de venta

COSTOS DE VENTA					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>COSTOS DE VENTA</b>	<b>\$ 65.429,51</b>	<b>\$ 49.072,13</b>	<b>\$ 51.689,31</b>	<b>\$ 42.902,13</b>	<b>\$ 37.324,85</b>
Inv.Inicial Materia Prima	\$ 4.099,82	\$ 3.074,87	\$ 3.238,86	\$ 2.688,25	\$ 2.338,78
Compras Inv. Materia Prima	\$ 29.669,68	\$ 22.252,26	\$ 23.439,05	\$ 19.454,41	\$ 16.925,34
<b>DISPONIBLE</b>	<b>\$ 33.769,50</b>	<b>\$ 25.327,13</b>	<b>\$ 26.677,91</b>	<b>\$ 22.142,66</b>	<b>\$ 19.264,12</b>
(-) Inv. Final Materia Prima	\$ 134,75	\$ 101,06	\$ 106,45	\$ 88,36	\$ 76,87
<b>MATERIAL UTILIZADO</b>	<b>\$ 33.634,75</b>	<b>\$ 25.226,06</b>	<b>\$ 26.571,45</b>	<b>\$ 22.054,31</b>	<b>\$ 19.187,25</b>
Mano de Obra	\$ 22.094,40	\$ 16.570,80	\$ 17.454,58	\$ 14.487,30	\$ 12.603,95
Costos Indirectos	\$ 5.438,21	\$ 4.078,66	\$ 4.296,19	\$ 3.565,83	\$ 3.102,28
<b>TOTAL COSTOS DE MANUFACTURA</b>	<b>\$ 61.167,36</b>	<b>\$ 45.875,52</b>	<b>\$ 48.322,21</b>	<b>\$ 40.107,44</b>	<b>\$ 34.893,47</b>
Inv. Inicial Productos Proceso	\$ 6.592,43	\$ 4.944,32	\$ 5.208,02	\$ 4.322,66	\$ 3.760,71
<b>TOTAL COSTOS EN PROCESO</b>	<b>\$ 67.759,79</b>	<b>\$ 50.819,84</b>	<b>\$ 53.530,23</b>	<b>\$ 44.430,09</b>	<b>\$ 38.654,18</b>
(-)Inv. Final productos Proceso	\$ 2.329,28	\$ 1.746,96	\$ 1.840,13	\$ 1.527,31	\$ 1.328,76
<b>COSTOS ARTÍCULOS PRODUCIDOS</b>	<b>\$ 65.430,51</b>	<b>\$ 49.072,88</b>	<b>\$ 51.690,10</b>	<b>\$ 42.902,79</b>	<b>\$ 37.325,42</b>
Inv. Inicial Productos Terminados	\$ 4.994,75	\$ 3.746,06	\$ 3.945,85	\$ 3.275,06	\$ 2.849,30
<b>COSTO DISPONIBLE PARA LA VENTA</b>	<b>\$ 70.425,26</b>	<b>\$ 52.818,95</b>	<b>\$ 55.635,96</b>	<b>\$ 46.177,84</b>	<b>\$ 40.174,72</b>
(-)Inv. Final productos Terminado	\$ 4.995,75	\$ 3.746,81	\$ 3.946,64	\$ 3.275,71	\$ 2.849,87
<b>COSTOS DE VENTA</b>	<b>\$ 65.429,51</b>	<b>\$ 49.072,13</b>	<b>\$ 51.689,31</b>	<b>\$ 42.902,13</b>	<b>\$ 37.324,85</b>

#### 4.2.2 Gastos Adminsitrativos

Los gastos administrativos proyectados para el año 2017 tienen un total de **USD. 30.878,55**.

**Tabla 27. Gastos administrativos**

<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>					
<b>DETALLE</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Suministros de Oficina	\$ 427,00	\$ 444,29	\$ 462,29	\$ 481,01	\$ 500,49
Sueldos y Salarios	\$ 14.155,24	\$ 14.737,02	\$ 15.342,71	\$ 15.973,30	\$ 16.629,80
Servicios Básicos	\$ 5.829,60	\$ 6.065,70	\$ 6.311,36	\$ 6.566,97	\$ 6.832,93
Depreciaciones	\$ 9.631,53	\$ 9.631,53	\$ 9.631,53	\$ 8.764,87	\$ 8.764,87
	\$ 800,00				
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 30.843,38</b>	<b>\$ 30.878,55</b>	<b>\$ 31.747,89</b>	<b>\$ 31.786,15</b>	<b>\$ 32.728,09</b>

## 4.3 ESTADO DE SITUACIÓN PROYECTADO PARA EL AÑO 2017

La empresa para el 2017 tiene un total de activos **USD. 385.571,16**

**Tabla 28. Balance de situación proyectado**

DETALLE CUENTA	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>ACTIVOS</b>						
<b>CORRIENTES</b>	\$ 64.497,33	\$ 59.591,38	\$ 81.730,82	\$ 101.146,95	\$ 137.727,96	\$ 184.590,22
Caja / Bancos	\$ 64.497,33	\$ 59.591,38	\$ 81.730,82	\$ 101.146,95	\$ 137.727,96	\$ 184.590,22
<b>NO CORRIENTES</b>						
<b>TANGIBLES</b>	\$ 285.502,67	\$ 275.871,14	\$ 266.239,60	\$ 256.608,07	\$ 247.843,20	\$ 239.078,34
CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES	\$ 200.228,00	\$ 200.228,00	\$ 200.228,00	\$ 200.228,00	\$ 200.228,00	\$ 200.228,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 61.470,00	\$ 61.470,00	\$ 61.470,00	\$ 61.470,00	\$ 61.470,00	\$ 61.470,00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 644,42	\$ 644,42	\$ 644,42	\$ 644,42	\$ 644,42	\$ 644,42
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 1.160,25	\$ 1.160,25	\$ 1.160,25	\$ 1.160,25	\$ 1.160,25	\$ 1.160,25
VEHÍCULO	\$ 19.000,00	\$ 19.000,00	\$ 19.000,00	\$ 19.000,00	\$ 19.000,00	\$ 19.000,00
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA		\$ -9.631,53	\$ (19.263,07)	\$ (28.894,60)	\$ (37.659,47)	\$ (46.424,34)
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 350.000,00</b>	<b>\$ 335.462,51</b>	<b>\$ 347.970,42</b>	<b>\$ 357.755,02</b>	<b>\$ 385.571,16</b>	<b>\$ 423.668,56</b>
<b>PASIVOS</b>						
Amortización del Préstamo	\$ 100.000,00	\$ 83.773,19	\$ 65.847,22	\$ 46.044,16	\$ 24.167,47	\$ -0,00
15% Participación Trabajadores por pagar		\$ -	\$ 4.565,08	\$ 6.092,99	\$ 9.662,63	\$ 12.842,43
25% Impuesto a la Renta por pagar		\$ -	\$ 6.467,20	\$ 8.631,74	\$ 13.688,73	\$ 18.193,45
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 100.000,00</b>	<b>\$ 83.773,19</b>	<b>\$ 76.879,50</b>	<b>\$ 60.768,89</b>	<b>\$ 47.518,83</b>	<b>\$ 31.035,88</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00
Utilidad Neta	\$ -	\$ 1.689,33	\$ 19.401,60	\$ 25.895,21	\$ 41.066,20	\$ 54.580,35
Utilidad Acumulada	\$ -	\$ -	\$ 1.689,33	\$ 21.090,92	\$ 46.986,13	\$ 88.052,33
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 250.000,00</b>	<b>\$ 251.689,33</b>	<b>\$ 271.090,92</b>	<b>\$ 296.986,13</b>	<b>\$ 338.052,33</b>	<b>\$ 392.632,67</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 350.000,00</b>	<b>\$ 335.462,51</b>	<b>\$ 347.970,42</b>	<b>\$ 357.755,02</b>	<b>\$ 385.571,16</b>	<b>\$ 423.668,56</b>

## 4.4 ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL

Para el año 2017, en el estado de resultados integral Caumetal Luasro presenta una utilidad **USD. 41.066,20**.

**Tabla 29. Estado de Resultado Integral**

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL					
DETALLE	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Ingresos por Ventas</b>	\$ 107.231,85	\$ 117.955,04	\$ 129.750,54	\$ 142.725,60	\$ 156.998,16
VENTAS	\$ 107.231,85	\$ 117.955,04	\$ 129.750,54	\$ 142.725,60	\$ 156.998,16
0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Costos de Venta</b>	\$ 65.429,51	\$ 49.072,13	\$ 51.689,31	\$ 42.902,13	\$ 37.324,85
COSTOS DIRECTOS	\$ 65.429,51	\$ 49.072,13	\$ 51.689,31	\$ 42.902,13	\$ 37.324,85
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	\$ 41.802,34	\$ 68.882,91	\$ 78.061,23	\$ 99.823,47	\$ 119.673,30
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	\$ 30.843,38	\$ 30.878,55	\$ 31.747,89	\$ 31.786,15	\$ 32.728,09
<b>Gastos Administrativos</b>	\$ 30.843,38	\$ 30.878,55	\$ 31.747,89	\$ 31.786,15	\$ 32.728,09
Suministros de Oficina	\$ 427,00	\$ 444,29	\$ 462,29	\$ 481,01	\$ 500,49
Sueldos y Salarios	\$ 14.155,24	\$ 14.737,02	\$ 15.342,71	\$ 15.973,30	\$ 16.629,80
Servicios Básicos	\$ 5.829,60	\$ 6.065,70	\$ 6.311,36	\$ 6.566,97	\$ 6.832,93
Depreciaciones	\$ 9.631,53	\$ 9.631,53	\$ 9.631,53	\$ 8.764,87	\$ 8.764,87
0	\$ 800,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Gastos de Ventas</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	\$ 10.958,97	\$ 38.004,36	\$ 46.313,34	\$ 68.037,32	\$ 86.945,21
Gasto Financiero (INTERES)	\$ 9.269,64	\$ 7.570,48	\$ 5.693,40	\$ 3.619,76	\$ 1.328,98
<b>UTILIDAD ANTES PARTIC. TRAB.</b>	\$ 1.689,33	\$ 30.433,88	\$ 40.619,94	\$ 64.417,56	\$ 85.616,23
15% Partic. Trabajadores		\$ 4.565,08	\$ 6.092,99	\$ 9.662,63	\$ 12.842,43
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA</b>	\$ 1.689,33	\$ 25.868,79	\$ 34.526,95	\$ 54.754,93	\$ 72.773,79
25% Impuesto a la Renta		\$ 6.467,20	\$ 8.631,74	\$ 13.688,73	\$ 18.193,45
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ 1.689,33	\$ 19.401,60	\$ 25.895,21	\$ 41.066,20	\$ 54.580,35

## 4.5 PRESUPUESTO

### 4.5.1 Ingresos

Se determina un crecimiento del 10% anual, y la utilidad va a aumentando en los años proyectados.

**Tabla 30. Ingresos**

SERVICIO	% CRECIMIENTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		2016	2017	2018	2019	2020
VENTAS	10%	\$ 107.231,85	\$ 117.955,04	\$ 129.750,54	\$ 142.725,60	\$ 156.998,16
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL INGRESOS POR VENTA DE SERVICIOS</b>		<b>\$ 107.231,85</b>	<b>\$ 117.955,04</b>	<b>\$ 129.750,54</b>	<b>\$ 142.725,60</b>	<b>\$ 156.998,16</b>

### 4.5.2 Egresos

**Tabla 31. Egresos**

DETALLE	2014	2015	2016	2017	2018
Gastos Administrativos	\$ 30.843,38	\$ 30.878,55	\$ 31.747,89	\$ 31.786,15	\$ 32.728,09

## 4.6 ESTADOS FINANCIEROS

### **4.6.1 Estado de situación Projectado**

En el estado de situación financiera que se presenta a continuación se puede observar que en la proyección va aumentando la utilidad.

Tabla 32. Estado de situación proyectado

ESTADO DE SITUACIÓN PROYECTADO						
DETALLE CUENTA	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>ACTIVOS</b>						
<b>CORRIENTES</b>	\$ 64.497,33	\$ 59.591,38	\$ 81.730,82	\$ 101.146,95	\$ 137.727,96	\$ 184.590,22
Caja / Bancos	\$ 64.497,33	\$ 59.591,38	\$ 81.730,82	\$ 101.146,95	\$ 137.727,96	\$ 184.590,22
<b>NO CORRIENTES</b>						
<b>TANGIBLES</b>	\$ 285.502,67	\$ 275.871,14	\$ 266.239,60	\$ 256.608,07	\$ 247.843,20	\$ 239.078,34
CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES	\$ 200.228,00	\$ 200.228,00	\$ 200.228,00	\$ 200.228,00	\$ 200.228,00	\$ 200.228,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 61.470,00	\$ 61.470,00	\$ 61.470,00	\$ 61.470,00	\$ 61.470,00	\$ 61.470,00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 644,42	\$ 644,42	\$ 644,42	\$ 644,42	\$ 644,42	\$ 644,42
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 1.160,25	\$ 1.160,25	\$ 1.160,25	\$ 1.160,25	\$ 1.160,25	\$ 1.160,25
VEHÍCULO	\$ 19.000,00	\$ 19.000,00	\$ 19.000,00	\$ 19.000,00	\$ 19.000,00	\$ 19.000,00
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA		\$ -9.631,53	\$ (19.263,07)	\$ (28.894,60)	\$ (37.659,47)	\$ (46.424,34)
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 350.000,00</b>	<b>\$ 335.462,51</b>	<b>\$ 347.970,42</b>	<b>\$ 357.755,02</b>	<b>\$ 385.571,16</b>	<b>\$ 423.668,56</b>
<b>PASIVOS</b>						
Amortización del Préstamo	\$ 100.000,00	\$ 83.773,19	\$ 65.847,22	\$ 46.044,16	\$ 24.167,47	\$ -0,00
15% Participación Trabajadores por pagar		\$ -	\$ 4.565,08	\$ 6.092,99	\$ 9.662,63	\$ 12.842,43
25% Impuesto a la Renta por pagar		\$ -	\$ 6.467,20	\$ 8.631,74	\$ 13.688,73	\$ 18.193,45
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 100.000,00</b>	<b>\$ 83.773,19</b>	<b>\$ 76.879,50</b>	<b>\$ 60.768,89</b>	<b>\$ 47.518,83</b>	<b>\$ 31.035,88</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00
Utilidad Neta	\$ -	\$ 1.689,33	\$ 19.401,60	\$ 25.895,21	\$ 41.066,20	\$ 54.580,35
Utilidad Acumulada	\$ -	\$ -	\$ 1.689,33	\$ 21.090,92	\$ 46.986,13	\$ 88.052,33
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 250.000,00</b>	<b>\$ 251.689,33</b>	<b>\$ 271.090,92</b>	<b>\$ 296.986,13</b>	<b>\$ 338.052,33</b>	<b>\$ 392.632,67</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 350.000,00</b>	<b>\$ 335.462,51</b>	<b>\$ 347.970,42</b>	<b>\$ 357.755,02</b>	<b>\$ 385.571,16</b>	<b>\$ 423.668,56</b>



## 4.6.2 Estado de Resultado Integral

La empresa presenta una utilidad neta creciente en el estado de situación integral proyectado.

**Tabla 33. Estado de resultado integral**

### ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL

DETALLE	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Ingresos por Ventas</b>	\$ 107.231,85	\$ 117.955,04	\$ 129.750,54	\$ 142.725,60	\$ 156.998,16
VENTAS	\$ 107.231,85	\$ 117.955,04	\$ 129.750,54	\$ 142.725,60	\$ 156.998,16
0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Costos de Venta</b>	\$ 65.429,51	\$ 49.072,13	\$ 51.689,31	\$ 42.902,13	\$ 37.324,85
COSTOS DIRECTOS	\$ 65.429,51	\$ 49.072,13	\$ 51.689,31	\$ 42.902,13	\$ 37.324,85
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	\$ 41.802,34	\$ 68.882,91	\$ 78.061,23	\$ 99.823,47	\$ 119.673,30
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	\$ 30.843,38	\$ 30.878,55	\$ 31.747,89	\$ 31.786,15	\$ 32.728,09
<b>Gastos Administrativos</b>	\$ 30.843,38	\$ 30.878,55	\$ 31.747,89	\$ 31.786,15	\$ 32.728,09
Suministros de Oficina	\$ 427,00	\$ 444,29	\$ 462,29	\$ 481,01	\$ 500,49
Sueldos y Salarios	\$ 14.155,24	\$ 14.737,02	\$ 15.342,71	\$ 15.973,30	\$ 16.629,80
Servicios Básicos	\$ 5.829,60	\$ 6.065,70	\$ 6.311,36	\$ 6.566,97	\$ 6.832,93
Depreciaciones	\$ 9.631,53	\$ 9.631,53	\$ 9.631,53	\$ 8.764,87	\$ 8.764,87
0	\$ 800,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Gastos de Ventas</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	\$ 10.958,97	\$ 38.004,36	\$ 46.313,34	\$ 68.037,32	\$ 86.945,21
Gasto Financiero (INTERES)	\$ 9.269,64	\$ 7.570,48	\$ 5.693,40	\$ 3.619,76	\$ 1.328,98
<b>UTILIDAD ANTES PARTIC. TRAB.</b>	\$ 1.689,33	\$ 30.433,88	\$ 40.619,94	\$ 64.417,56	\$ 85.616,23
15% Partic. Trabajadores		\$ 4.565,08	\$ 6.092,99	\$ 9.662,63	\$ 12.842,43
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA</b>	\$ 1.689,33	\$ 25.868,79	\$ 34.526,95	\$ 54.754,93	\$ 72.773,79
25% Impuesto a la Renta		\$ 6.467,20	\$ 8.631,74	\$ 13.688,73	\$ 18.193,45
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ 1.689,33	\$ 19.401,60	\$ 25.895,21	\$ 41.066,20	\$ 54.580,35

### 4.6.3 Flujo de Efectivo

En el flujo de efectivo se determina la liquidez que posee la empresa, en la proyección se puede observar que la liquidez va aumentando.

**Tabla 34. Flujo de caja**

FLUJO DE CAJA						
DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>A. FLUJO DE BENEFICIOS</b>						
Flujo de efectivo inicial		\$ 64.497,33	\$ 59.591,38	\$ 81.730,82	\$ 101.146,95	\$ 137.727,96
Venta productos		\$ 107.231,85	\$ 117.955,04	\$ 129.750,54	\$ 142.725,60	\$ 156.998,16
Valor residual Activos						\$ 50.558,34
<b>TOTAL FLUJO DE BENEFICIOS</b>		<b>\$ 171.729,18</b>	<b>\$ 177.546,42</b>	<b>\$ 211.481,36</b>	<b>\$ 243.872,55</b>	<b>\$ 345.284,45</b>
<b>B. FLUJO DE COSTOS</b>						
Costos de Producción		\$ 65.429,51	\$ 49.072,13	\$ 51.689,31	\$ 42.902,13	\$ 37.324,85
Gastos Administrativos		\$ 20.411,84	\$ 21.247,01	\$ 22.116,36	\$ 23.021,28	\$ 23.963,23
Gastos de Ventas		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Financieros		\$ 9.269,64	\$ 7.570,48	\$ 5.693,40	\$ 3.619,76	\$ 1.328,98
<b>INVERSIONES</b>						
Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo	\$ 35.502,67					
Gastos de Constitución		\$ 800,00				
APORTE SOCIOS	\$ 250.000,00					
<b>TOTAL FLUJO DE COSTOS</b>	<b>\$ 285.502,67</b>	<b>\$ 95.910,99</b>	<b>\$ 77.889,63</b>	<b>\$ 79.499,07</b>	<b>\$ 69.543,17</b>	<b>\$ 62.617,06</b>
<b>(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS</b>	<b>\$ -285.502,67</b>	<b>\$ 75.818,19</b>	<b>\$ 99.656,79</b>	<b>\$ 131.982,29</b>	<b>\$ 174.329,38</b>	<b>\$ 282.667,39</b>
Préstamo	\$ 100.000,00					
APORTE SOCIOS	\$ 250.000,00					
Amortización de Préstamo		\$ 16.226,81	\$ 17.925,97	\$ 19.803,05	\$ 21.876,69	\$ 24.167,47
15% Participación Trabajadores			\$ -	\$ 4.565,08	\$ 6.092,99	\$ 9.662,63
25% Impuesto a la Renta			\$ -	\$ 6.467,20	\$ 8.631,74	\$ 13.688,73
<b>FLUJO DE FONDOS FINANCIEROS</b>	<b>\$ 64.497,33</b>	<b>\$ 59.591,38</b>	<b>\$ 81.730,82</b>	<b>\$ 101.146,95</b>	<b>\$ 137.727,96</b>	<b>\$ 235.148,56</b>

#### 4.7 MÉTODOS DE EVALUACIÓN QUE TOMAN EN CUENTA EL VALOR DEL DINERO A TRAVÉS DEL TIEMPO

##### 4.7.1 Valor presente neto (VPN o VAN)

El valor actual neto de la empresa dio como resultado \$ 46.754,86, gracias a que el valor es positivo ayudará a que se recupere la inversión.

**Tabla 35. Van**

VAN			
AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FACTOR ACTUALIZACIÓN $1/(1+I)^n$	VALOR ACTUAL
0	\$ (250.000,00)	1,0000	\$ (250.000,00)
1	\$ 59.591,38	0,8099	\$ 48.260,50
2	\$ 81.730,82	0,6559	\$ 53.604,67
3	\$ 101.146,95	0,5312	\$ 53.725,20
4	\$ 137.727,96	0,4302	\$ 59.245,55
5	\$ 235.148,56	0,3484	\$ 81.918,94
<b>VAN =</b>			<b>\$ 46.754,86</b>

##### 4.7.2 Tasa interna de retorno (TIR)

Para que el proyecto sea factible se debe evaluar la TIR para aceptar o rechazar el proyecto y de esta manera captar la mayor rentabilidad. Para Caumetal se calculó una TIR de 30,30%. Lo que quiere decir que el proyecto es aceptado y que el proyecto será viable.

- TIR > TASA DE DESCUENTO
- 30,30% > 23,48%

**Tabla 36. Resultado del TIR**

<b>TIR</b>	<b>30,30%</b>
------------	---------------

Para el cálculo de la TIR se utilizó la siguiente fórmula.

$$TIR = Ti + (Ts - Ti) \times \frac{VAN \text{ positivo}}{VAN \text{ positivo} - VAN \text{ negativo}}$$

#### 4.7.3 Tasa de descuento

Los flujos netos que son llevados a valor presente para la aplicación de la tasa de descuento son en base al cálculo del WACC.

**Tabla 37. Tasa de Descuento**

CPPC / WACC	5,86%
Tasa R. País	13,48%
Tasa Infl.	4,14%
<b>TMAR / Tasa de</b>	<b>23,48%</b>

#### 4.7.4 Periodo de recuperación de inversión

El tiempo estimado para la recuperación de la inversión en el proyecto es de 4 años, 5 meses y 4 días con las proyecciones realizadas.

**Tabla 38. Periodo de Recuperación**

PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN		
AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FLUJOS ACUMULADOS
0	\$ 250.000,00	
1	\$ 48.260,50	\$ 48.260,50
2	\$ 53.604,67	\$ 101.865,17
3	\$ 53.725,20	\$ 155.590,37
4	\$ 59.245,55	\$ 214.835,92
5	\$ 81.918,94	\$ 296.754,86

#### 4.7.5 Relación Beneficio Costo

La relación costo beneficio de la empresa sería el resultado de que por cada dólar invertido se obtendrá \$1,17.

**Tabla 39. Relación costos Beneficio**

RELACIÓN COSTO BENEFICIO				
AÑO	BENEFICIOS	BENEFICIOS ACTUALIZADOS	COSTOS	COSTOS ACTUALIZADOS
0			\$ 285.502,67	\$ 285.502,67
1	\$ 171.729,18	\$ 139.076,10	\$ 95.910,99	\$ 77.674,20
2	\$ 177.546,42	\$ 116.447,11	\$ 77.889,63	\$ 51.085,36
3	\$ 211.481,36	\$ 112.330,40	\$ 79.499,07	\$ 42.226,71
4	\$ 243.872,55	\$ 104.905,08	\$ 69.543,17	\$ 29.914,94
5	\$ 345.284,45	\$ 120.287,10	\$ 62.617,06	\$ 21.813,97
<b>SUMA =</b>		<b>\$ 593.045,79</b>		<b>\$ 508.217,85</b>
<b>RELACIÓN B / C =</b>			<b>\$ 1,17</b>	

#### 4.8 MÉTODOS DE EVALUACIÓN QUE NO TOMAN EN CUENTA EL VALOR DEL DINERO A TRAVÉS DEL TIEMPO.

Para este tipo de proyectos es necesario implementar índices financieros para verificar la factibilidad y también elaborar estrategias de control de proyecto.

Tabla 40. Indicadores

INDICADORES	FÓRMULA		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>LIQUIDEZ</b>							
Índice de Liquidez =	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	=	3,67	2,82	2,93	3,05	3,34
<b>RENTABILIDAD</b>							
Margen de Utilidad Bruta =	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$	=	39%	58%	60%	70%	76%
Margen de Utilidad Operacional =	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$	=	10%	32%	36%	48%	55%
Margen de Utilidad Neta =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	=	2%	16%	20%	29%	35%
Rendimiento Sobre el Patrimonio (ROE) =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	=	1%	7%	9%	12%	14%
Rendimiento Sobre Activos Totales =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activos}}$	=	1%	6%	7%	11%	13%

- El índice de liquidez permite a la empresa conocer cuánto de ingreso tiene para cubrir cada dólar de deuda, en nuestro caso la empresa para el primer año tiene USD.3, 67 para cubrir cada dólar de deuda.
- Para el año 2017 Caumetal Luasro tendrá una utilidad de 36%.
- El índice de rendimiento de activos totales sobre los activos fijos, para el 2017 es del 7%.

#### 4.9 PUNTO DE EQUILIBRIO

Para que la empresa no gane ni pierda, se calcula el punto de equilibrio y el resultado generado fue de USD. 87.968,96.

**Tabla 41. Punto de equilibrio**

PUNTO DE EQUILIBRIO GENERAL		
PE en dólares =		87.618,67
	1 -	427,00
		107.231,85
PE en dólares =		87.618,67
		1,00
PE en dólares =		87.968,96 dólares



#### 4.10 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Para la propuesta de implementación del plan estratégico se analiza la sensibilidad, es por lo que al ser positivos el VAN y a TIR, es rentable la propuesta.

**Tabla 42. Análisis de sensibilidad**

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>A. FLUJO DE BENEFICIOS</b>						
Flujo de efectivo inicial		\$ 64.497,33	\$ 59.591,38	\$ 81.730,82	\$ 101.146,95	\$ 137.727,96
Venta de servicios		\$ 107.231,85	\$ 117.955,04	\$ 129.750,54	\$ 142.725,60	\$ 156.998,16
Valor residual Activos						\$ 50.558,34
Recuperación de Capital de Trabajo						
<b>TOTAL FLUJO DE BENEFICIOS</b>		<b>\$ 171.729,18</b>	<b>\$ 177.546,42</b>	<b>\$ 211.481,36</b>	<b>\$ 243.872,55</b>	<b>\$ 345.284,45</b>
<b>B. FLUJO DE COSTOS</b>						
Costos de Importación		\$ 71.972,46	\$ 53.979,35	\$ 56.858,24	\$ 47.192,34	\$ 41.057,34
Gastos Administrativos		\$ 22.453,03	\$ 23.371,72	\$ 24.328,00	\$ 25.323,41	\$ 26.359,55
Gastos de Ventas		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Financieros		\$ 9.269,64	\$ 7.570,48	\$ 5.693,40	\$ 3.619,76	\$ 1.328,98
<b>INVERSIONES</b>						
Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo	\$ 35.502,67					
Gastos de Constitución		\$ 800,00				
APORTE SOCIOS	\$ 250.000,00					
<b>TOTAL FLUJO DE COSTOS</b>	<b>\$ 285.502,67</b>	<b>\$ 104.495,13</b>	<b>\$ 84.921,54</b>	<b>\$ 86.879,64</b>	<b>\$ 76.135,51</b>	<b>\$ 68.745,87</b>
<b>(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS</b>	<b>\$ -285.502,67</b>	<b>\$ 67.234,06</b>	<b>\$ 92.624,87</b>	<b>\$ 124.601,72</b>	<b>\$ 167.737,04</b>	<b>\$ 276.538,58</b>
Préstamo	\$ 100.000,00					
APORTE SOCIOS	\$ 250.000,00					
Amortización de Préstamo		\$ 16.226,81	\$ 17.925,97	\$ 19.803,05	\$ 21.876,69	\$ 24.167,47
15% Participación Trabajadores		\$ -	\$ 4.565,08	\$ 6.092,99	\$ 9.662,63	\$ 12.842,43
25% Impuesto a la Renta		\$ -	\$ 6.467,20	\$ 8.631,74	\$ 13.688,73	\$ 18.193,45
<b>FLUJO DE FONDOS FINANCIEROS</b>	<b>\$ 64.497,33</b>	<b>\$ 51.007,24</b>	<b>\$ 63.666,62</b>	<b>\$ 90.073,94</b>	<b>\$ 122.508,98</b>	<b>\$ 221.335,23</b>

TASA DE DESCUENTO = 23,48%

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE FONDOS	\$ (250.000,00)	\$ 51.007,24	\$ 63.666,62	\$ 90.073,94	\$ 122.508,98	\$ 221.335,23
TASA DE DESCUENTO =	23,48%	Tasa Referencial				
VAN =	\$ 10.714,85	Proyecto Viable				
TIR =	25,06%	Proyecto Viable				

## **5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

- La transformación de productos de caucho ha ido mejorando con los avances tecnológicos, permitiendo producir en mayor cantidad, calidad y logrando que sean artículos amigables con el medio ambiente.
- La empresa Caumetal Luasro gracias a la inversión tecnológica, posee una gran variedad de línea de productos con excelente calidad y en su matricería con acabado perfecto permitiendo cumplir con la demanda y satisfacción de sus clientes.
- La planificación estratégica permite a la empresa tener una organización adecuada con objetivos claros por cada uno de sus departamentos y estrategias que le permiten cumplir con dichos objetivos.
- La implementación de la planificación estratégica en la empresa Caumetal Luasro permitió mejorar todos los procesos de la organización y mejoró la situación financiera de la empresa.

- Al realizar la proyección de la situación financiera de la empresa y aplicar las fórmulas de los índices financieros se obtiene resultados positivos para la empresa, lo que quiere decir que es conveniente implementar una planificación estratégica.
- Para la verificación del proyecto se determinó el cálculo de la TIR, dando como resultado una TIR positiva de 30% lo que significa que se acepta el proyecto y que el mismo es viable y útil para la empresa.
- Al implementar índices financieros para determinar la liquidez de la empresa se pudo establecer que, a pesar de tener la empresa un préstamo, esta tiene la capacidad de cubrir por cada dólar de endeudamiento USD.3,67.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- Analizar la situación actual de la empresa frente a la competencia a nivel nacional, ya que de esta manera se podrá implementar diferentes estrategias de venta y diversificar los productos.

- Al implementar la planificación estratégica se debe tener un control de objetivos con índices de cumplimiento por área y verificar las estrategias anuales para el mejor cumplimiento.
- Se recomienda seguir con el código para clientes, proveedores, empleados para el mejor funcionamiento de Caumetal Luasro.
- Para el manejo de situación financiera de la empresa se recomienda tener ventas anuales de al rededor \$ 107.000 para tener utilidad.
- Para el 2017 se proyectó una utilidad de más de 30%, por lo que se recomienda comparar año tras año para implementar las debidas estrategias y que la utilidad no baje del 30%.

## REREFERENCIAS

1. concepto.de. (2015). *concepto.de*. Recuperado el 24 de octubre de 2016, de concepto.de: <http://concepto.de/mision-y-vision/>
2. *Crece negocios*. (2016). Obtenido de Crece negocios: <http://www.crecenegocios.com/vision-mision-y-valores-de-una-empresa/>
3. Cristian Ramirez Gastón . (2005). *Gestiopolis* . Obtenido de Gestiopolis : <http://www.gestiopolis.com/estrategia-empresarial-tipos-estrategias/>
4. Daniela Rangel . (2015). *Slide Share* . Obtenido de Slide Share : <https://prezi.com/fn2vg5ktvhdi/planeacion-estrategica-analisis-interno-y-externo/>
5. David, F. R. (2008). Conceptos de Administración estratégica. En F. R. David, *Conceptos de Administración estratégica* (pág. 56). México: Pearson Prentice Hall.
6. eumed.net. (2013). *eumed.net*. Recuperado el 24 de 10 de 2016, de eumed.net:<http://www.eumed.net/librosgratis/2008a/345/Valores%20estrategicos.htm>
7. *Gerencie.com*. (9 de abril de 2012). Obtenido de Gerencie.com: <http://www.gerencie.com/la-imagen-corporativa.html>

8. golonbek, M. (2012). *Slide Share* . Obtenido de Slide Share :  
<http://es.slideshare.net/golonbek/enfoques-de-la-estrategia>
9. Grupo ALBE consultoría . (2016). Obtenido de  
<http://www.grupoalbe.com/productos-de-consultoria/planeacion-estrategica/definicion-de-estrategia-empresarial-y-conceptos-relacionados/>
10. Head Ways . (2014). Obtenido de Head Ways Media:  
[https://headways.com.mx/us\\_main\\_page\\_section/nosotros/](https://headways.com.mx/us_main_page_section/nosotros/)
11. johana elizabeth reachacha. (2012). Obtenido de  
[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lcp/jimenez\\_o\\_yb/capitulo3.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/jimenez_o_yb/capitulo3.pdf)
12. Jose Ariel Giraldo López. (2004). *Comportamiento del consumidor*. Obtenido de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/comportamiento-del-consumidor/>
13. Jose. A. Contreras . (2006). *Jose. A contreas*. Obtenido de  
<http://www.joseacontreras.net/direstr/cap81d.htm>
14. juran, J. (1996). Juran y la calidad por el diseño. En J. Juran, *Juran y la calidad del diseño* (pág. 327).
15. Lopez, M. A. (2014). *Slide Share* . Obtenido de Slide Share :  
<http://es.slideshare.net/nikyhdez/la-empresa-y-su-clasificacion-35356461>

16. Lourdes, V. D. (3 de septiembre de 2014). *Gestiopolis* . Obtenido de Gestiopolis : <http://www.gestiopolis.com/concepto-e-importancia-de-la-administracion-estrategica/>
17. Mauricio Villabona . (2011). *Slide Share* . Obtenido de Slide Share : <http://es.slideshare.net/maviga/las-dimenciones-delaestrategia>
18. Osaín, C. L. (2007). *Monografías.com*. Obtenido de Monografías.com.
19. Prospectiva estrategica . (1999). *Prospectiva estrategica* . Obtenido de Prospectiva estrategica : <http://www.prospecti.es/estrateg/dimensio.htm>
20. Roberto Espinoza . (2012). *Roberto Espinoza* . Obtenido de Roberto Espinoza : <http://robertoespinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>
21. Suarez, s. J. (2012). Marketing Empresarial, Direccion como estrategia competitiva . En s. J. Suarez, *Marketing Empresarial, Direccion como estrategia competitiva* (pág. 58). Mexico : EDICIONES DE LA U.

